ESTIMATES

Immigration and Refugee Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/5-2004
ISBN 0-660-62642-X

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Immigration and Refugee Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Judy Sgro
Minister of Citizenship and Immigration

105-01076/

TABLE OF CONTENTS

I. MESSAGES 1
1.1 Chairperson's Message 1
1.2 Management Representation Statement 3

II. CONTEXT 5
2.1 Who We Are 5
2.2 What We Do 5
2.3 Benefits for Canadians 7
2.4 Key Relationships 8
2.5 Planning Context 8
2.5.1 International Context 9
2.5.2 Domestic Context 10

III. PERFORMANCE SUMMARY 12

IV. PERFORMANCE DISCUSSION 13
4.1 Strategic Priorities 13
4.2 Performance by Business Line 14
4.2.1 Refugee Protection 16
4.2.2 Admissibility Hearings and Detention Reviews 23
4.2.3 Immigration Appeals 27
4.2.4 Corporate Management and Services 32

V. ANNEXES 41
Annex 1: Financial Information 41
Annex 2: Organizational Description 45
Annex 3: Other Information 47

Refugees and immigrants have always been part of Canadian history and will continue to help shape our society.

Hungarian refugee child upon arrival in Canada, circa 1957. Star Weekly/National Archives of Canada

I. MESSAGES

1.1 Chairperson's Message

I am pleased to present to Parliament the Departmental Performance Report of the Immigration and Refugee Board (IRB) for 2003-04. This report provides balanced and transparent information about the results the IRB achieved with its resources against planned commitments.

As an organization consisting of three administrative tribunals with a mandate to render well-reasoned decisions on immigration and refugee matters, fairly, efficiently, and in accordance with the law, the IRB is mindful of the impact of its work on the lives of those who appear before it. For this reason, the IRB continually examines and improves its practices and procedures to ensure simplicity, efficiency, and — above all — fairness.

Indeed, the Board's overriding priority for 2003-04 was to reduce the number of refugee claims awaiting a decision while continuing improvements to its processes and ensuring the application of sound policies throughout the organization. Multi-year Action Plans established in 2003 guided each of the Board's three tribunals in achieving this goal. The Plans provided a foundation for transforming the way the IRB works and promoted simplicity and efficiency of process akin to an administrative tribunal. Ultimately, the successful implementation of these plans will better serve both the people who appear before the IRB and Canadians on the whole.

Our efforts over 2003-04 bore solid results. Collectively, the planned initiatives and new tools have enhanced the quality and consistency of decision making across the Board while at the same time achieving efficiencies. Over 64,000 decisions were rendered in the Board's three tribunals, the highest number in the history of the organization. This represents an increase of 28% beyond the average of 50,000 decisions rendered annually in the previous three years.

With the benefit of these efforts and a fewer number of new refugee claims received, the IRB achieved a major turnaround in the number of refugee claims awaiting a decision from 52,000 on April 1, 2003 to 36,500 by March 31, 2004, exceeding its target of 42,000.

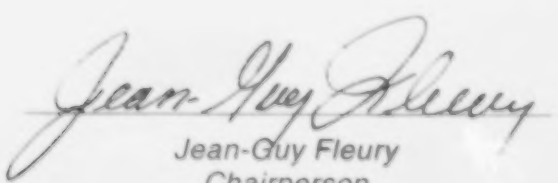
Every year presents its own challenges and, in this respect, 2003-04 was not unique. Change is a permanent feature of the environment in which the Board operates, and can be brought about by a variety of factors, both domestic and international. Key domestic factors included the creation of the new Canada Border Services Agency as part of the Government of Canada security agenda. Another significant change within the immigration and refugee portfolio was the announcement in March 2004 by the Minister of Citizenship and Immigration to reform the Governor in Council appointment process for IRB decision makers. The new process supports the Board's overall objectives regarding the

quality and effectiveness of decision making, and reflects the evolving complexity of decision making of this kind.

Within the international context, the United Nations High Commissioner for Refugees noted a drop in the movement of people around the world last year; the fewer refugee protection claims referred to the Board in 2003-04 may be attributed to this fluctuation. That said, the IRB experienced a significant rise in immigration appeal cases in the past two years; this trend is expected to continue over the coming year. Meanwhile, the workload in the areas of admissibility hearings and detention reviews remained relatively stable. Within the dynamic environment in which we operate, the Board is continuously enhancing its capacity to innovate and respond flexibly to fluctuations in workload demand and change.

In this regard, I am grateful to the Board's employees and decision makers for their professionalism and commitment, and whose contributions enable the IRB to carry out its mandate. New challenges are expected in the coming months, including a reform of the refugee determination system, a number of government-wide reviews, and the ongoing public service modernization exercise. As we maintain the momentum so well demonstrated to date, we will ensure our people have adequate information and tools to adapt rapidly to emerging challenges.

The Board looks forward to meeting those challenges and contributing to a responsive immigration and refugee protection system in Canada.



Jean-Guy Fleury
Chairperson

1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the *2003-04 Departmental Performance Report* for the Immigration and Refugee Board.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the *Preparation Guide — Departmental Performance Reports 2003-04* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003-04.

Marilyn Stuart-Major
Executive Director
September 2004

II. CONTEXT

2.1 Who We Are

The Immigration and Refugee Board (IRB) is an independent government organization responsible for making well-reasoned decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.[1]

Performing quasi-judicial functions in each of its three administrative tribunals, the IRB provides a simpler and quicker form of justice than that provided by courts, while adhering to the principles of natural justice.[2] The Board is accountable to Parliament reporting to it through the Minister of Citizenship and Immigration.

The IRB works impartially to ensure that all people who come before it are treated fairly. The Board renders tens of thousands of decisions every year, each decision of which is made after careful examination of the evidence presented and in a manner consistent with the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*. The decisions rendered by the Board directly affect the lives of individuals.

Consequently, the success of the IRB is to be measured as much by the soundness and fairness of its decisions as it is by the efficiency of its decision making.

The IRB's head office is located in Ottawa. Its Web site is http://www.irb-cisr.gc.ca/. The Board has offices located across the country, in Vancouver, Calgary, Toronto, Ottawa and Montréal (see Annex 2 for more detail regarding the IRB's organization).

2.2 What We Do

The work of the IRB consists of four business lines or areas of activity:

- Refugee Protection;
- Admissibility Hearings and Detention Reviews;
- Immigration Appeals; and
- Corporate Management and Services.

The first three business lines represent the decision-making functions of the Board, including related activities such as case preparation and research, scheduling of hearings, legal services, foreign-language interpretation, technological support, translation services, as well as administrative support. The fourth business line, Corporate Management and Services, supports the IRB's tribunals through a management infrastructure. A more detailed description of these business-line activities is provided below.

Decision makers in the areas of refugee protection and immigration appeals are appointed by the Governor-in-Council. Decision makers in the areas of admissibility hearings and detention reviews are appointed under the *Public Service Employment Act*.

[1] The legislation governing the work of the IRB is Canada's *Immigration and Refugee Protection Act*, which came into effect on June 28, 2002. See http://laws.justice.gc.ca/en/I-2.5/index.html.

[2] Natural Justice is a principle of law that requires administrative tribunals, such as the IRB, to be procedurally fair when making decisions. If natural justice is not followed, it may render the decision void. Natural justice comprises two main sub rules: (1) a person must know the case that he or she must meet and have an opportunity to be heard; and (2) the decision maker must be unbiased.

Refugee Protection

The Refugee Protection business line is responsible for rendering decisions regarding claims for refugee protection made by persons in Canada. Decisions are made with respect to whether:

- a person has a "well-founded fear of persecution by reason of race, religion, nationality, membership in a particular social group or political opinion" (the United Nations definition of a Convention refugee); and
- a person faces a danger of torture or risk to life or risk of cruel and unusual treatment or punishment if returned.

By rendering these decisions, Canada fulfils its obligations as a signatory to the *1951 United Nations Convention Relating to the Status of Refugees*, the *1967 Protocol Relating to the Status of Refugees* and the *1984 United Nations Convention Against Torture and Other Cruel, Inhuman and Degrading Treatment or Punishment*.

Admissibility Hearings and Detention Reviews

The Admissibility Hearings and Detention Reviews business line is responsible for conducting:

- admissibility hearings for people who are seeking entry into Canada, or who are already in Canada and are considered to be inadmissible; and
- detention reviews regarding persons who have been detained for immigration reasons.

Immigration Appeals

The Immigration Appeals business line is responsible for hearing and deciding appeals from:

- Canadian citizens and permanent residents whose applications to sponsor close family members to Canada have been refused;
- permanent residents, foreign nationals with a permanent resident visa, and protected persons who have been ordered removed from Canada;
- permanent residents determined outside of Canada by an officer of Citizenship and Immigration Canada not to have fulfilled their residency obligation; and
- the Minister responsible for the Canada Border Services Agency who may appeal a decision made by the IRB at an admissibility hearing.

Corporate Management and Services

The Corporate Management and Services business line encompasses a range of activities that support the three decision-making business lines, including:

- ensuring strategic, operational and resource planning and policy development;
- ensuring strategic case management;
- building effective relationships with stakeholders;
- managing internal and external communications;
- providing administrative, financial and human resources services;

- ensuring an evaluation and audit function; and
- providing leading-edge technology, embracing on-line services.

2.3 Benefits for Canadians

Immigrants and refugees have made an enormous contribution to Canada's growth and development. Canadians benefit from an immigration and refugee system that serves the country's priorities expresses its values and fulfils its international obligations. The IRB is an innovative partner within that system. In pursuing its mandate, it benefits Canadians in a number of ways. For example, its hearings regarding refugee claims ensure that Canada accepts those who are in need of protection. Its hearings regarding admissibility and detention reviews play an important role in ensuring individual rights and the security of Canadians. Its independent appeal mechanism for sponsorship cases contributes to fairness of process within Canada's immigration program.

Through the decisions it renders, the IRB contributes to quality of life in Canada's communities by strengthening the social fabric and by reflecting and reinforcing values that are important to the country. These values include respect for human rights, equality and fairness, family reunification, respect for peace and the rule of law. In this respect, the work of the IRB is aligned with the third theme highlighted in *Canada's Performance*, the Government of Canada's annual performance report, entitled "The Strength and Safety of Canadian Communities" (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc1_e.asp). This government-wide report measures annual progress toward broad societal goals.

Globally, the Board contributes to Canada's commitment to an international framework associated with the work of the United Nations that affords the world's refugees the right of protection. This protection is in keeping with Canada's tradition of humanitarianism and is an expression of the country's core values of fairness and compassion.

Canada's particular approach to refugee determination is highly regarded by other nations, which has enhanced the reputation of Canadians abroad. The essence of its approach is the concept of an independent administrative tribunal that emphasizes both fairness and efficiency. Elements of Canada's approach to refugee determination have been studied and

No decision is made lightly

Every day, IRB decision makers decide the fate of the people who appear before them. Their decisions not only have an impact on the lives and security of these individuals but also contribute to the security of Canadians and to the integrity of Canada's immigration and refugee system.

adopted by other countries. Thus, Canadians benefit from the IRB's contribution to Canada's role in the world at large. Strengthening this role is one of the Government of Canada's current priorities. As stated in the December 2003 *Speech from the Throne*:

> "Canadians want their country to play a distinctive and independent role in making the world more secure, more peaceful, more co-operative, more open . . . We can play a distinctive role based on our values — the rule of law, liberty, democracy, equality of opportunity, and fairness."

The IRB is an institutional expression of these Canadian priorities.

2.4 Key Relationships

While the IRB functions as a separate and independent organization, it nevertheless remains an integral part of Canada's immigration and refugee system. As such, it establishes a number of key partnerships and relationships (see Section 4.2.4 for more detail).

One of the Board's most important relationships is with Citizenship and Immigration Canada (CIC) (http://www.cic.gc.ca/english/index.html), which has lead responsibility for the immigration and refugee determination portfolio. CIC is responsible for overall policy, including the selection, admission and integration of newcomers.

Similarly, the Board has an important relationship with the new Canada Border Services Agency (CBSA) (http://www.cbsa-asfc.gc.ca/). Many of the enforcement functions formerly carried out by CIC, notably detention, removals, investigations, intelligence and immigration control functions overseas, have been transferred to this new agency.

All refugee claims, detention reviews and admissibility hearings that come before the IRB are referred by CIC or the CBSA. Further, Canadian citizens or permanent residents who sponsor close family members to immigrate to Canada may appeal to the IRB if their applications have been refused by CIC. Once one of the Board's three tribunals renders an independent decision, CIC and CBSA continue their own processing of cases according to their respective mandates and responsibilities.

The IRB also relies on effective relationships with stakeholders who play a role in its proceedings. It has developed a network of fora with key stakeholders both nationally and regionally. In addition, the IRB works with international partners through a variety of means, which allows the organization to learn from others, to keep abreast of international trends in the area of refugee protection and to share best practices.

2.5 Planning Context

The IRB carries out its mandate within a continually changing environment. A variety of international and domestic factors can influence the Board's work and planning context. For example, conflicts and country conditions abroad can result in refugee movements affecting the number of protection claims made in Canada and the number of people seeking admission. The same is true for unexplained shifts in international patterns

of migration. More recently, an increased focus globally on border protection and security has affected the overall movement of people. Changes to Canadian legislation may also affect the Board's operations.

An important aspect of the Board's planning environment is that it has virtually no control over the forces affecting the numbers of cases it receives. Further, while its tribunals are independent, the work of the Board is carried out nevertheless within the broader context of government legislation and policy. The factors outlined below shaped the environment in which the IRB delivered on its commitments during 2003-04.

2.5.1 International Context

In the past year, the world continued to witness significant movements of people around the globe, while numbers of displaced people and refugee claimants generally declined. At the beginning of 2004, 17.1 million people — 3 million fewer than in the previous year and the lowest number in at least a decade — were considered "persons of concern" falling under the mandate of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR).[3] The sharp decline is attributed to several factors, including increased international efforts to find solutions for millions of uprooted people and ongoing work by the UNHCR and its partners to resolve "protracted" refugee situations that have gone on for extended periods.

In 2003-04, the Board received 29,200 new refugee claims, 25% below the level of 2002-03 and below the 35,000 forecast for the year. The IRB monitors trends in new referrals in consultation with CIC. These consultations suggest that factors contributing to the reduced number of new claims in 2003-04 included:

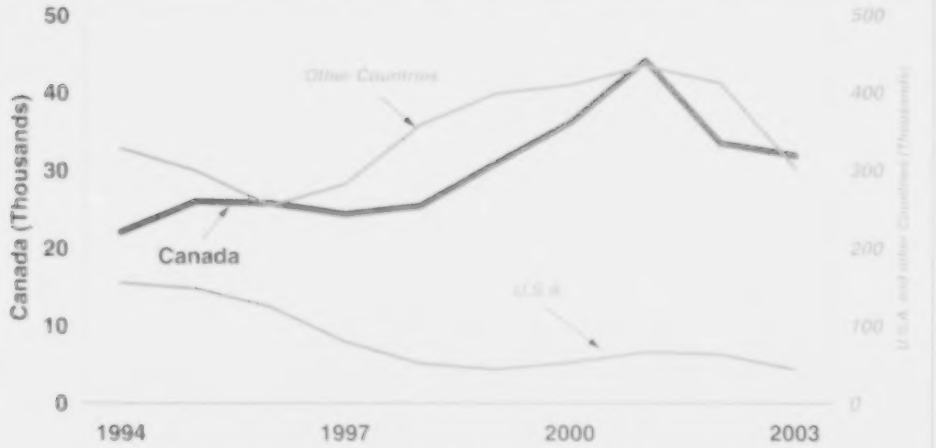
- the decision made in 2002-03 to implement visitor visa requirements for select countries, including Hungary and Zimbabwe (two countries contributing significantly to the record 45,000 referrals received from CIC in 2001-02); and
- sustained efforts by immigration officials overseas to stop people from arriving in Canada illegally or with fraudulent documents.

Like all refugee-receiving countries, Canada is affected by refugee flows that can fluctuate considerably in any given year. Figure 2.1 below provides a picture of the changing numbers of refugee claims made to major refugee-receiving countries since 1994. For example, in the United States and Western Europe, the number of new refugee protection claims for 2003 decreased by 33% and 25% respectively over the past two years. Some countries, such as the United Kingdom, experienced a very sharp decline of 41% over the past year, while others, such as France, experienced an increase of 22% over the same period.

The international context also affects the work the IRB does regarding immigration appeals, admissibility hearings and detention reviews. Immigration continues to be very important for Canada, with immigrants making up an increasing proportion of its population. In this context and given the Government of Canada priority to promote family reunification,

[3] For more information on the UNHCR, see http://www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home.

Figure 2.1
Refugee Claims Filed – 1994 to 2003
Canada, U.S.A. and Other Refugee-Receiving Countries*



* Other Refugee-Receiving Countries include 14 states in Western Europe and Australia. These countries, along with Canada and the U.S.A., are part of Intergovernmental Consultations on Asylum, Refugee and Migration Policies (IGC).
Source: IGC (January 2004)

there is an emerging trend of increased numbers of sponsorship applications, thus adding to the volume of appeals of sponsorship decisions made to the Board. Within a heightened international security environment, government initiatives for protecting the health, safety and security of Canadians and managing access to the country influence the IRB's work in the areas of admissibility hearings, detention reviews and appeals from removal orders.

2.5.2 Domestic Context

In 2003-04, the IRB responded to changing workload pressures as well as changes in its domestic environment. In its workload, the organization experienced reduced numbers of refugee claims, increased numbers of immigration appeals and fairly stable numbers of admissibility hearings and detention reviews. The year was also marked by the introduction of a new selection process for IRB decision makers, new regulations governing lawyers and immigration consultants who may appear before the Board, evolving security concerns, changes within the immigration and refugee portfolio itself, as well as continued public and stakeholder interest in the work of the IRB.

The Board did not receive any reports from Parliamentary committees that specifically addressed the organization. In May 2003, the *Office of the Auditor General's Status Report 2003* reported on an audit of the 2001-02 performance reports of nine departments and agencies that have mandates relating to the safety and security of Canadians, including the IRB. Drawing on the recommendations from the Auditor General, subsequent IRB public reports were improved.

The aftermath of September 11 and the implications of these events for Canada's immigration and refugee system are still very much a government and citizen focus. This environment has influenced how Canada and the United States manage border arrangements, with security considerations now a stronger factor affecting the movement of people across our shared border.

As noted in Section 2.3, the new Canada Border Services Agency (http://www.cbsa-asfc.gc.ca) has been established as part of the Government of Canada's new agenda for change announced in December 2003. Creation of this agency changed the landscape of portfolio partners in which the IRB operates.

Another significant development has been the Government's decision to review refugee determination in Canada to create a more predictable and streamlined system. The March 16, 2004 announcement by the Minister of Citizenship and Immigration regarding the new selection process to appoint IRB decision makers is an important element of an improved system. See Section 4.2.4 for more detailed information regarding the new selection process.

New regulations[4] governing lawyers and immigration consultants who may appear before the Board came into effect in April 2004. The new regulations are expected to enhance the quality of representation in IRB proceedings by requiring that any person who, for a fee, represents, advises or consults with a person who is the subject of a proceeding before the IRB is an authorized representative.[5] The Board has ensured that it is ready to respond to this regulatory change, adapting existing procedures to reflect the new requirement.

In 2003, the province of British Columbia (B.C.) announced that it would no longer fund immigration and refugee legal aid. In February 2004, while a federal/provincial agreement was signed to provide immigration and refugee legal aid funding for 2004-05, it included a reduction in the level of funding in B.C. In response to an expected decrease in legal aid services and increase in the number of persons who appear before it without representation in B.C., the Board initiated contingency planning to adjust and respond to this evolving situation.

Public interest in the work of the IRB and heightened demand for accountability in both the private and public sectors continued throughout 2003-04. This placed greater emphasis on the Board's communications. As an open and transparent institution, the IRB continues its efforts to communicate both externally and internally and promote an improved understanding of its work.

[4] See http://canadagazette.gc.ca/partII/2004/20040414-x/pdf/g2-138x04.pdf.

[5] An authorized representative is defined as a member in good standing of either a bar of a province, the *Chambre des notaires du Québec* or the *Canadian Society of Immigration Consultants*.

III. PERFORMANCE SUMMARY

Figure 3.1
Well-Reasoned Decisions on Immigration and Refugee Matters Rendered Efficiently, Fairly and in Accordance with the Law

Business Lines	Key Priorities	Results
Refugee Protection **Section 4.2.1** **$82.7 million**	• Increase the number of refugee protection decisions with a view to reduce the number of refugee claims waiting for a decision and processing times • Build capacity for decision making through case management improvements	• Implemented an Action Plan to transform the way the tribunal conducts its work. Initiatives and tools focused on standardizing and simplifying the case management process, establishing greater institutional guidance for quality and consistent decision making, and improving the efficiency of hearings. • These efforts, combined with additional decision-making capacity, resulted in an unprecedented 45,000 claims finalized. Though this number is slightly below the forecast of 48,000, it represents 28% more claims finalized than the previous record set a year earlier. The Board also achieved a major turnaround in the number of claims awaiting a decision from 52,300 in April 2003 to 36,500 by March 2004, exceeding its target of 42,000; average processing time for a claim was 14.2 months, below the 15 months projected. • Successfully met expectations.
Admissibility Hearings and Detention Reviews **Section 4.2.2** **$7.5 million**	• Enhance integration of measures to improve quality, consistency and efficiency of decision making	• Developed a human resource plan to address the possible retirement of half of all decision makers in this tribunal over the next two years, and optimized efficiency through restructuring of the Toronto and Winnipeg offices. These initiatives will improve efficiency of processes and sustain capacity to render quality decisions in years ahead. • Finalized all 2,050 admissibility hearings and 11,600 detention review cases referred to the Board. • Successfully met expectations.
Immigration Appeals **Section 4.2.3** **$7.9 million**		• Expanded the use of Alternative Dispute Resolution (ADR) mechanism and the Early Review Process to promote an integrated approach to consistency, quality and efficiency of decision making. • The ADR team received the *Head of the Public Service Award in 2003* for the successful implementation of the ADR program. • Finalized 5,400 immigration appeals, surpassing the forecast of 5,100 cases and making a 29% gain over 2002-03 finalizations. • Successfully met expectations.
Corporate Management and Services **Section 4.2.4** **$24.8 million**	• Equip the organization with appropriate infrastructure to sustain decision-making capacity over the longer term	• Implemented initiatives to achieve important strides toward modernizing management practices and integrating performance information, major risks, etc. into business decisions and plans. • Made investments in human resources, including the new selection process for IRB decision makers, to ensure personnel is well-equipped to respond quickly to workload demand and change, and to reinforce quality and effectiveness of decision making. • Developed (ongoing) an *Integrated Case Management System* to provide the IRB with a modern technological infrastructure and to support a high volume of decisions in three tribunals over the long term (to be completed in 2005-06). • Successfully met expectations.

IV. PERFORMANCE DISCUSSION

The IRB's sole strategic outcome, rooted in its legislated mandate, is to provide Canadians with well-reasoned decisions on immigration and refugee matters rendered fairly, efficiently and in accordance with the law.

Section 4.1 below outlines the strategic priorities adopted by the IRB in 2003-04 to achieve this strategic outcome. Section 4.2 discusses the initiatives planned and the results achieved in each of the IRB's four business lines in accordance with these key priorities.

4.1 Strategic Priorities

In 2003-04, the IRB established four strategic priorities in support of its strategic outcome:

- increasing the number of decisions on refugee protection claims to reduce the number of refugee protection claims waiting for a decision and processing times;
- building capacity for decision making through case management improvements — that is, ensuring the strategic management of all stages involved in handling a case, from the moment the case is received at one of the IRB's tribunals to the conclusion of a case with final decision. This includes case flow, case preparation and research, scheduling of hearings and the hearing process itself;
- enhancing integration of measures to improve the quality, consistency and efficiency of decision making; and
- equipping the organization with appropriate infrastructure to sustain decision-making capacity over the longer term.

It is important to recognize that the IRB's success is to be measured as much by the soundness and fairness of each individual decision as by the overall efficiency of personnel and processes. Accordingly, equal priority was afforded throughout 2003-04 to the promotion and continued integration of quality, consistency and efficiency measures and improved case management processes.

As the IRB pursued the realization of these strategic priorities and increased the overall number of decisions rendered in 2003-04 through efficiency measures, it continued to ensure that all people who come before it are treated fairly and with dignity and respect, an overriding commitment of the Board. This includes recognizing that individuals may have experienced very difficult circumstances. It means being sensitive to respect the diversity of cultures and of individuals who appear before the IRB. Most importantly, it means recognizing that the outcome of each case directly and profoundly affects the life of a person or a family.

4.2 Performance by Business Line

The IRB has four business lines that collectively account for all the work of the organization. The first three encompass the IRB's decision-making functions (i.e. its three tribunals), while the fourth provides organizational infrastructure for decision making. A number of the outputs and key indicators that are measurable in terms of performance for each business line are cited in the chart below.

Figure 4.1
Well-Reasoned Decisions on Immigration and Refugee Matters Rendered Efficiently, Fairly and in Accordance with the Law

Business Lines	Outputs/Key Indicators	Resources and FTEs for 2003-04
Refugee Protection	• Quality of decision making • Strategic case management • Professional development to support decision making • Number of decisions set aside by the Federal Court • Number of cases finalized • Number and age of cases waiting for a decision • Average processing times • Average cost per claim	Planned spending $69.4M Total authorities $88.4M Actual $82.7M 835 FTEs
Admissibility Hearings and Detention Reviews	• Quality of decision making • Strategic case management • Professional development to support decision making • Number of decisions set aside by the Federal Court • Number of cases finalized • Average cost per case	Planned spending $5.6M Total authorities $9.7M Actual $7.5M 50 FTEs
Immigration Appeals	• Quality of decision making • Strategic case management • Professional development to support decision making • Number of decisions set aside by the Federal Court • Number of cases finalized • Number and age of cases waiting for a decision • Average processing times • Average cost per appeal	Planned spending $5.7M Total authorities $8.7M Actual $7.9M 70 FTEs
Corporate Management and Services	• Strategic management, reflecting transparency and accountability • Modernization of management and selection process for IRB decision makers • Strategic management of human resources • Enhanced communications • Innovative use of technology • Effective relationships with immigration and refugee portfolio partners • Effective relationships with clients and stakeholders • Sharing best practices	Planned spending $54.6M Total authorities $28.6M Actual $24.8M 245 FTEs

The following sections summarize the planned initiatives and performance results achieved by business line in support of the IRB's strategic outcome during 2003-04.

The data provided in these sections originate from two databases that the IRB maintains centrally and updates on a monthly basis: the *System for Tracking Appeals and Refugee Claims*, which is used to record information related to the processing of refugee protection claims and immigration appeals; and the *Adjudication Tracking System*, which captures information related to admissibility hearings and detention reviews. The data are used to provide regular reports to IRB managers as a basis for their operational and strategic decision making and planning. A new *Integrated Case Management System* currently under development will eventually consolidate and improve upon the functionality of these two databases. Financial data originate from both the *Financial Management System* and the *Activity-Based Budgeting and Costing Model*.

In 2003-04, the IRB implemented an *Activity-Based Budgeting and Costing Model* for all three tribunals. Activity-based is a well-recognized methodology supported by the community and required under the Treasury Board Modern Comptrollership initiative. Linking resources to activities and programs, this methodology enhances the planning and management of the workload and resources. For comparison purposes, the average cost per case presented in the *Departmental Performance Report for 2002-03* and referred to in the following sections, were recalculated using the new activity-based methodology.

One of the ways to quantify the IRB's success in making well-founded decisions is to look at the number of its decisions the Federal Court has set aside. In recent years, the Federal Court has overturned fewer than one percent of IRB decisions in all three tribunals.

4.2.1 Refugee Protection

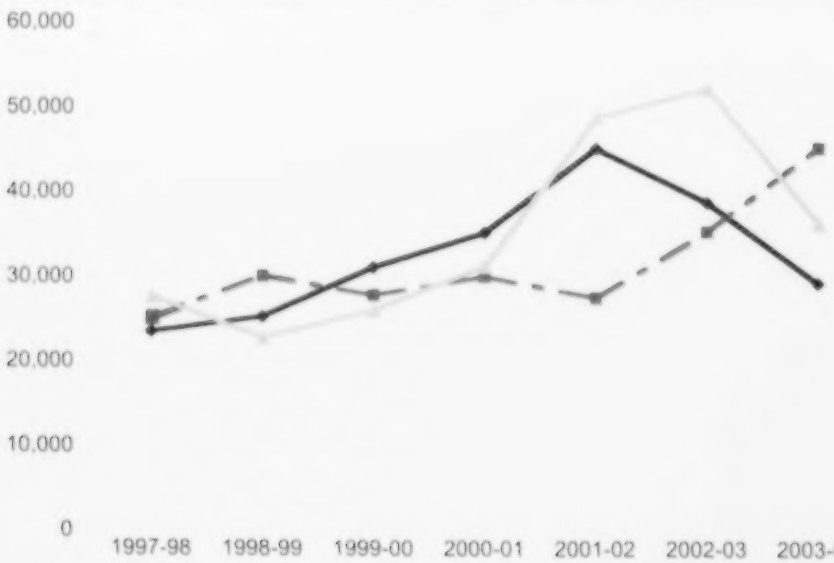
Planned Spending	*$69.4 m*
Total Authorities	*$88.4 m*
2003-04 Actual	***$82.7 m***

In its refugee determination work, the IRB undertakes to render, in a timely manner, quality decisions on claims for refugee protection made by persons in Canada. This activity consumes the majority of the IRB's resources.

Workload Context

The IRB experienced unprecedented demands and change in recent years in its refugee protection work. In the summer of 1999, the number of refugee claims referred to the IRB began to grow, reaching a record high of 45,000 in 2001-02, compared to the annual level of 25,000 experienced throughout most of the 1990s. As illustrated in Figure 4.2, the gap between the number of new claims referred and the IRB's capacity to finalize them widened each year between 1999 and 2002. In 2002-03, the IRB made progress in narrowing the gap, finalizing over 35,000 claims, a record at that time, but there were still 4,000 more claims

Figure 4.2
Refugee Protection Claims, 1997-98 to 2003-04



	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
Claims Referred	23,445	25,199	31,017	35,173	45,126	38,858	29,230
Claims Finalized	25,099	30,032	27,776	29,980	27,496	35,352	45,019
Waiting (March 31)	27,610	22,777	26,018	31,211	48,841	52,347	36,558

referred than finalized. By March 2003, the number of claims waiting for a decision had grown to a record 52,300.

In this context, the IRB identified 2003-04 as a critical year for the Refugee Protection business line, with a view to reversing the growing number of claims waiting for a decision. The IRB was successful in achieving a major turnaround.

The IRB hears refugee claims referred to it by CIC. In 2003-04, the Board received 29,200 new claims, below the forecast of 35,000 for the year, and 25% below the level of 2002-03.

Numerous political, social and economic factors, both nationally and internationally, affect the ability to predict accurately new refugee arrivals. Last year's substantial drop in the number of new claims, as well as the experience of large variations in these levels from prior years, highlights the difficulty of forecasting this factor. In fact, the Board projected it would receive 35,000 new refugee claims in 2004-05. However, based on information gathered to date, it is likely the IRB will receive fewer claims.

The IRB receives refugee claims from a wide array of countries and it monitors trends in the numbers of new claims received from each country. In 2003-04, as in the prior year, five countries were the top sources of refugee claimants: Mexico, Colombia, China, Pakistan and Costa Rica. The number of new referrals decreased for all countries in a similar fashion, except for Pakistan. The number of new claims from that country, which dropped by 70% to return to a more traditional level, was high in 2002-03 because a large number of claimants residing in the United States entered Canada after being required to register there.

Together, the top five source countries accounted for 35% to 40% of the total number of new claims in both 2002-03

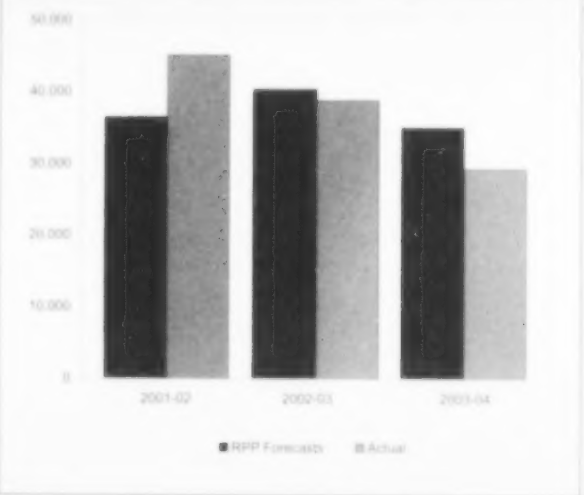
No decision is made lightly ...

Making a decision on a claim for refugee protection is acknowledged as a particularly challenging form of decision making. Claims can be complex and allegations are frequently impossible to document; many claimants can only speak through an interpreter. Ascertaining the truth of a claim can be very difficult, requiring considerable expertise to establish and consider the facts. Decision makers must make fair and unbiased decisions while being compassionate and sensitive to the claimant's cultural and personal background.

For an example of the complexities involved in considering a refugee protection claim, go to http://www.irb-cisr.gc.ca/en/decisions/reflex/index_e.htm? action=article.view&id=10212.

and 2003-04; the remaining 60% to 65% of claims came from some 170 other source countries.

Figure 4.3
Number of Claims Referred



Planned Initiatives and Results Achieved

During 2003-04, the Refugee Protection tribunal launched an Action Plan to increase the Board's capacity to finalize refugee claims while maintaining a high quality of decision making. While efficiencies had been gained in the previous year with innovations such as streamlined processes,[6] more significant changes were needed.

Taken together, initiatives and new tools identified under the Action Plan have transformed the way the IRB conducts its work. Promoting both fairness and efficiency of processes, the Plan focused on three important areas of improvement:

- standardizing and simplifying the case management process;
- establishing greater institutional guidance for decision making; and
- improving the efficiency of hearings and overall processes.

During the initial phase of the Plan, the IRB conducted an in-depth review of its regional approaches. Every aspect of tribunal processes was examined to identify and eliminate duplication and inefficiencies and to adopt best practices. This overall review led to the establishment of a single, national process designed to be simple, quick and fair.

During 2003-04, concerted efforts were made throughout the organization to implement the Action Plan.[7] In this regard, the IRB developed tools to improve efficiency and guide decision making, such as a series of Chairperson's Guidelines[8] on procedural matters regarding the scheduling of proceedings, the preparation and conduct of hearings and the more rigorous application of tribunal rules. For

[6] Streamlined processes involve an early first assessment of claims soon after they are referred to the IRB by CIC. Based on this assessment, cases are directed into four different streams according to their particular characteristics: expedited interviews; short hearings; regular hearings; and longer hearings. This early assessment enables the IRB to quickly identify cases involving security and other complex issues and allows both the necessary case preparation and prompt scheduling of the hearing.

[7] A recent internal review confirmed that implementation of the Action Plan was successful throughout the organization and identified lessons learned, which will be applied in implementing other initiatives. See http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/transparency/lessons/index_e.htm.

[8] For more information on the Guidelines, see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/guidelines/index_e.htm.

example, some of the key initiatives and results achieved included:

- the establishment of centralized units in each region responsible for directing new refugee claims into different streams, resulting in greater consistency in the streaming of cases and quicker and better identification of straightforward cases decided through a short hearing (in 2003-04, 7,350 cases were finalized through short hearings, compared to 1,900 in the previous year);
- country-specific Jurisprudential Guides that help decision makers to deal with cases more swiftly and with greater consistency;
- focused research efforts, which led to the development of eight national documentation packages for countries of origin, including Mexico, Nigeria, Kenya, Venezuela, Peru, Bulgaria, El Salvador and Hungary to ensure consistent documentary evidence for decision making; and
- the new Guidelines on procedural matters ensured more timely receipt of information and processing of claims in general, quicker identification of abandoned cases, and more focused hearings on determinative issues leading to shorter hearings (average of 2.7 hours in 2003-04 compared to an average of 3.2 hours in 2002-03).

To support consistent national approaches across regional offices and quality decision making, the IRB continued to equip decision makers and employees involved in case preparation with adequate training, information and tools. Specific activities included:

- ongoing exchange and meetings to keep abreast of jurisprudential developments, share decisions among decision makers, identify emerging issues and adopt best practices;
- ongoing professional development to support change initiatives, including the use of three-member panels to support the exchange of ideas, address important substantive or procedural issues and provide training and practical experience to new decision makers;
- building on the use of National Geographic Networks of decision makers and employees involved in case

Did you know that in 2003-04 the three tribunals of the IRB collectively rendered over 64,000 decisions, the highest number in the organization's history.

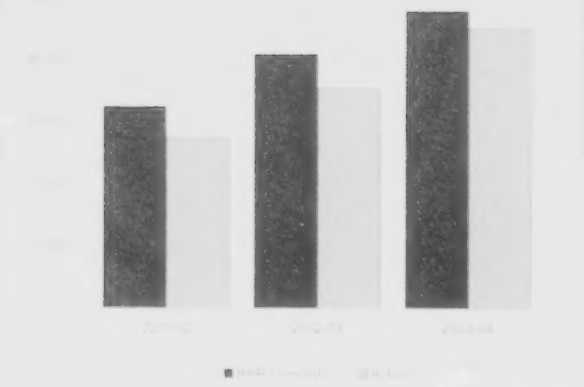
preparation and hearings to promote the exchange and consistent use of human rights information specific to particular geographic regions; and

- improving the foreign language interpretation services that support hearing activities, through the implementation of a new interpreter payment system throughout the country.

Claims Finalized

Collectively, these initiatives made an important contribution to improving the quality, consistency and timeliness of decision making, and consequently the fairness of the process. The convergence of these efforts, combined with additional decision-making capacity, has resulted in 45,000 claims finalized, the highest number in the history of the tribunal. Though this is slightly below the forecast of 48,000 cases, it represents 28% more claims finalized than the previous record set the year before, and 64% more than in 2001-02.

Figure 4.4
Number of Claims Finalized



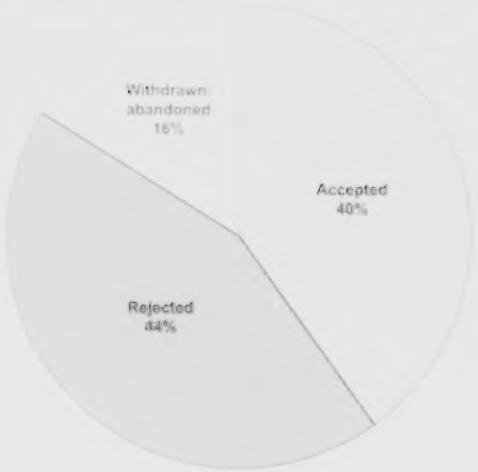
Outcome of Decisions

As shown in Figure 4.5, of the 45,000 protection claims finalized during the year:

- 40% resulted in claimants being determined Convention refugees or persons in need of protection;
- 44% of claims were rejected; and
- the remaining 16% were either withdrawn by the claimant or declared abandoned by the IRB.

Changes in the outcomes will occur from year to year, depending on the nature of the cases being decided. Source countries and grounds for claims vary widely over time and each claim is decided independently, based on its own merits.

Figure 4.5
Refugee Protection Outcomes



Claims Waiting for a Decision

The IRB began 2003-04 with a record 52,300 claims waiting for a decision. With the record number of finalizations and an abatement in the number of new claims

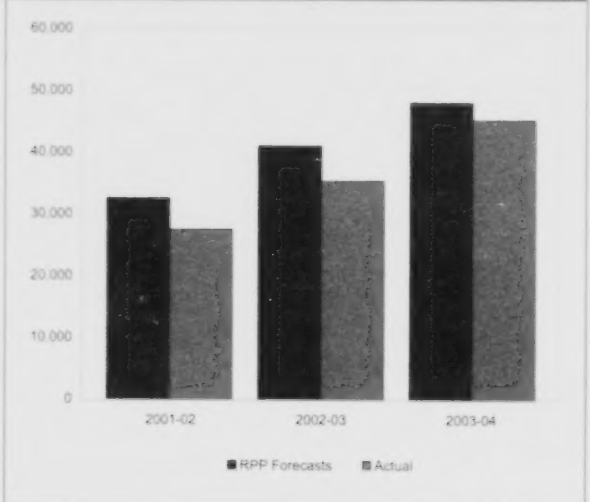
preparation and hearings to promote the exchange and consistent use of human rights information specific to particular geographic regions; and

- improving the foreign language interpretation services that support hearing activities, through the implementation of a new interpreter payment system throughout the country.

Claims Finalized

Collectively, these initiatives made an important contribution to improving the quality, consistency and timeliness of decision making, and consequently the fairness of the process. The convergence of these efforts, combined with additional decision-making capacity, has resulted in 45,000 claims finalized, the highest number in the history of the tribunal. Though this is slightly below the forecast of 48,000 cases, it represents 28% more claims finalized than the previous record set the year before, and 64% more than in 2001-02.

Figure 4.4
Number of Claims Finalized



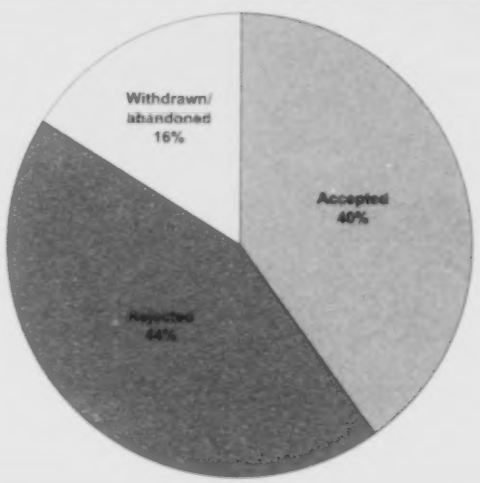
Outcome of Decisions

As shown in Figure 4.5, of the 45,000 protection claims finalized during the year:

- 40% resulted in claimants being determined Convention refugees or persons in need of protection;
- 44% of claims were rejected; and
- the remaining 16% were either withdrawn by the claimant or declared abandoned by the IRB.

Changes in the outcomes will occur from year to year, depending on the nature of the cases being decided. Source countries and grounds for claims vary widely over time and each claim is decided independently, based on its own merits.

Figure 4.5
Refugee Protection Outcomes

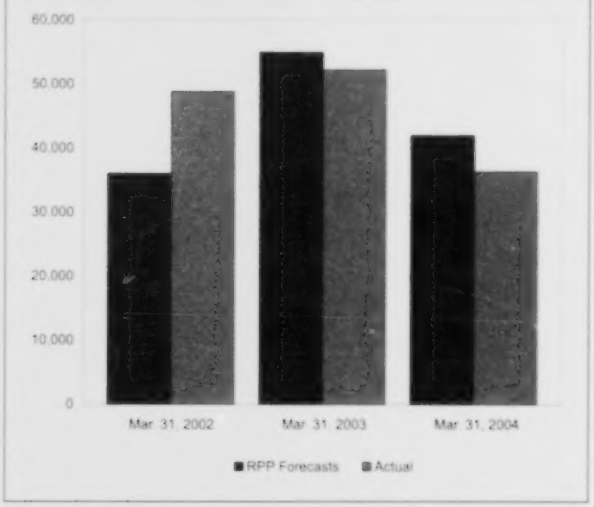


Claims Waiting for a Decision

The IRB began 2003-04 with a record 52,300 claims waiting for a decision. With the record number of finalizations and an abatement in the number of new claims

referred, this figure was reduced to 36,500 by March 31, 2004, well below the 42,000 forecast. Because the Board was able to finalize almost 16,000 more claims than it received over the course of 2003-04, there were significantly fewer people waiting for a decision on their refugee protection claim at the end of the year.

Figure 4.6
Claims Waiting for a Decision



Age of Cases Waiting for a Decision

The average age of claims awaiting a final decision increased again in 2003-04. By the end of the year, 41% of claims had been waiting at the IRB for over 12 months, compared to 37% one year earlier, and just 21% two years earlier. The age structure reflects the growth in claims waiting that occurred before 2003-04, when record numbers of new claims were received and the Board did not have the capacity to keep pace with this large volume of cases. The IRB's medium-term objective is to reduce the proportion of claims waiting for more than a year. However, a significant turnaround will not occur until 2005-06, as there remain large numbers of older claims among those awaiting a decision, which raise the average age of claims waiting.

Average Processing Time

Average processing time is the average number of months that claims remain with the IRB, starting from referral of the claim by CIC and ending when a decision is given to the claimant. It includes the 28-day period during which the claimant has to prepare and submit a Personal Information Form as well as the time the claimant waits before a hearing is scheduled. In 2003-04, the average processing time for a claim was 14.2 months, which is below the 15 months projected.

As noted in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04*, the number of older and, in general, more complex claims has grown as the IRB focused on dealing quickly with large numbers of relatively straightforward claims. The IRB is committed to reducing processing times. While the average processing time should remain stable during 2004-05, it is expected that a substantial decline will occur in 2005-06, when the IRB will be handling claims that are more recent.

In recent years, about 15% of new claims referred in a given year were processed within six months; this proportion is expected to rise to 30% of total claims in 2004-05.

Cost per Claim Finalized

The cost per claim includes the decision-making costs and costs of related activities such as case preparation, research, scheduling of hearings, legal services, foreign-language interpretation, technological support, translation services, as well as administrative support. It also includes a share of the cost of support services from the Corporate Management and Services business line, which is allocated to the three decision-making business lines, based on respective expenditure trend.

The average cost per claim for 2003-04 was $2,000 compared with $2,700 in 2002-03. Unit costs per claim ranged from $700 for an expedited case to $2,700 for complex cases. The reduction in the cost per claim is attributable mostly to efficiency gains resulting from case management initiatives, including reductions in hearing time.

The actual cost per claim is lower than the $2,400 forecast in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04* due to lower than expected translation costs.

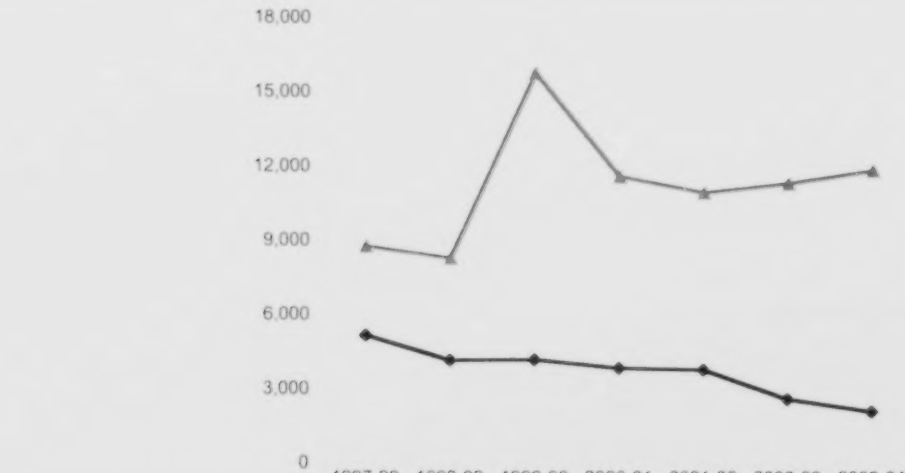
4.2.2 Admissibility Hearings and Detention Reviews

Planned Spending	*$5.6 m*
Total Authorities	*$9.7 m*
2003-04 Actual	***$7.5 m***

The IRB conducts admissibility hearings for people believed to have violated the Immigration and Refugee Protection Act *(IRPA). The purpose of the hearing is to determine whether the person concerned may enter or remain in Canada.*

The IRB also conducts detention reviews for individuals who are detained for immigration reasons. The several thousand people detained each year are all entitled to detention reviews within specific time frames set out in the Act. This process plays an essential role in maintaining the balance between individual rights and the security of Canadians.

Figure 4.7
Admissibility Hearings and Detention Reviews Finalized



	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
Admissibility Hearings Finalized	5,117	4,106	4,139	3,796	3,730	2,561	2,052
Detention Reviews Finalized	8,725	8,248	15,734	11,557	10,915	11,281	11,805

Workload Context

The number of admissibility hearings and detention reviews conducted by the IRB depends on the number of cases referred to it by the CBSA and CIC. As such, the number of new cases received annually will vary. As reflected in Figure 4.7, the IRB received fewer admissibility hearings in 2003-04 than in previous years, while the number of detention reviews increased. The IRB finalized all those cases it received.

Planned Initiatives and Results Achieved

In 2003-04, the Admissibility Hearings and Detention Reviews tribunal reviewed its processes and optimized efficiency measures, particularly in its Toronto and Winnipeg offices. The relocation of certain detainees to a new facility in Toronto helped the IRB reduce same-city hearings through videoconferencing and increase in-person hearings, while also reducing travel time to various detention institutions. A study of the workload volume in the Pacific/West region assisted in streamlining processes and distributing the workload between offices to better match resources with workload demand.

A comprehensive human resources strategy was also developed for implementation over a three-year period. Given that half of all decision makers in this tribunal will become eligible to retire in 2004-05 and 2005-06, the strategy focuses on a succession plan, coupled with an extensive training plan to ensure the ongoing availability of qualified decision makers and continuity in expertise.

Finally, the tribunal continued to promote quality and consistency of decision making by means of focused training to address emerging issues.

Admissibility Hearings Finalized

As forecast in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04*, changes introduced by IRPA influenced both the nature and volume of admissibility hearings concluded by the IRB. A total of 2,050 admissibility hearings were concluded in 2003-04, well below the levels of 2002-03 and of 2001-02 and one-third fewer than the number forecast.

No decision is made lightly ...

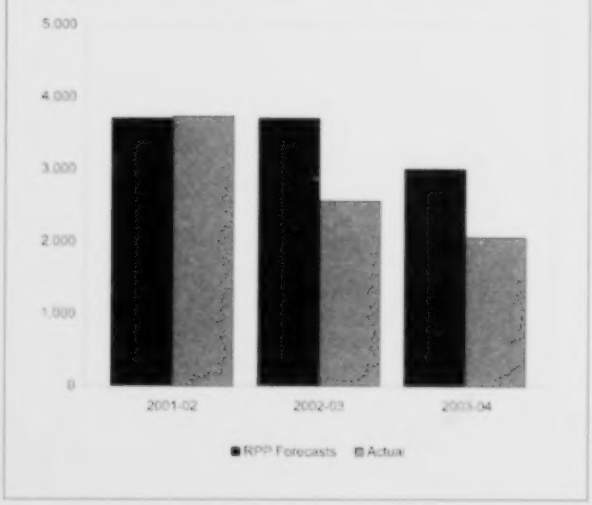
Decision makers for the Admissibility Hearings and Detention Reviews tribunal have the responsibility of presiding over two types of hearings. The results of these decisions have a major impact on the lives of the persons involved and their families.

Admissibility hearings are held for foreign nationals or permanent residents who are believed to have contravened the Immigration and Refugee Protection Act *for reasons such as security, violation of human rights, or criminality. These hearings are adversarial often involving two opposing views. For an example of the issues involved in an admissibility hearing decision, go to* http://www.irb-cisr.gc.ca/en/decisions/reflex/ index_e.htm?action=article.view&id=10244.

Decision makers also preside over detention reviews — a statutory right for all detained persons. In presiding over such reviews, decision makers must balance the individual's constitutional right to liberty and the protection of the health and safety of Canadians.

The reduction in the volume of admissibility hearings stems from the new authority given to immigration officers under the IRPA, to issue removal orders in straightforward cases of inadmissibility, for example in cases involving foreign nationals who have committed criminal offences in Canada. These cases no longer proceed to the IRB for an admissibility hearing. On the other hand, while the volume of admissibility hearings has declined, the cases now heard by the Board are generally more complex, with a higher proportion of them involving security issues, such as terrorism and human or international rights violations, serious criminality or organized crime.

Figure 4.8
Admissibility Hearings Finalized



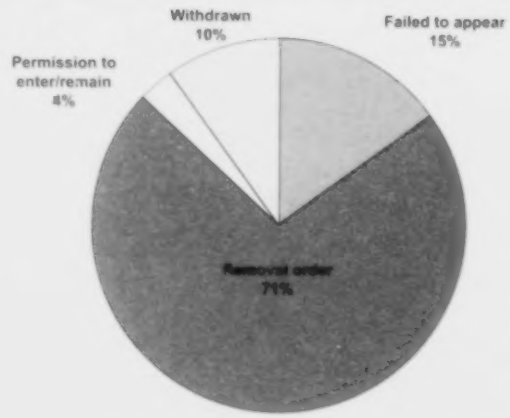
Outcome of Decisions

As shown in Figure 4.9, of the 2,050 admissibility hearings concluded in 2003-04:

- 71% resulted in the IRB issuing a removal order from Canada;
- 4% led to permission to enter or to remain in Canada;
- 10% ended in withdrawal by the CBSA at the hearing, since the agency no longer had grounds for alleging that the person concerned was inadmissible; and
- 15% were concluded when the subject of the admissibility hearing failed to appear.

These results have fluctuated only slightly over the past few years.

Figure 4.9
Admissibility Hearings Outcomes



Detention Reviews Finalized

In 2003-04, the IRB concluded 11,800 detention reviews, 5% more than the previous year and 8% more than in 2001-02.

The IRB must respect the time frames for detention reviews as set out in the IRPA. The Act recognizes the importance of reviews for protecting the rights of the individual and for safeguarding the security of Canadians. Once a person is detained, the CBSA is required to bring the individual before the IRB within 48 hours, again within the following seven days, and thereafter at least once every 30 days.

The reduction in the volume of admissibility hearings stems from the new authority given to immigration officers under the IRPA, to issue removal orders in straightforward cases of inadmissibility, for example in cases involving foreign nationals who have committed criminal offences in Canada. These cases no longer proceed to the IRB for an admissibility hearing. On the other hand, while the volume of admissibility hearings has declined, the cases now heard by the Board are generally more complex, with a higher proportion of them involving security issues, such as terrorism and human or international rights violations, serious criminality or organized crime.

Outcome of Decisions

As shown in Figure 4.9, of the 2,050 admissibility hearings concluded in 2003-04:

- 71% resulted in the IRB issuing a removal order from Canada;
- 4% led to permission to enter or to remain in Canada;
- 10% ended in withdrawal by the CBSA at the hearing, since the agency no longer had grounds for alleging that the person concerned was inadmissible; and
- 15% were concluded when the subject of the admissibility hearing failed to appear.

These results have fluctuated only slightly over the past few years.

Figure 4.9
Admissibility Hearings Outcomes

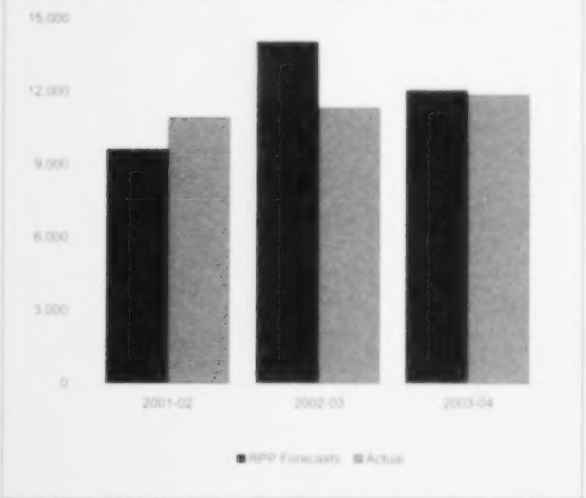
Detention Reviews Finalized

In 2003-04, the IRB concluded 11,800 detention reviews, 5% more than the previous year and 8% more than in 2001-02.

The IRB must respect the time frames for detention reviews as set out in the IRPA. The Act recognizes the importance of reviews for protecting the rights of the individual and for safeguarding the security of Canadians. Once a person is detained, the CBSA is required to bring the individual before the IRB within 48 hours, again within the following seven days, and thereafter at least once every 30 days.

A decision must be rendered the same day the case is heard.

Figure 4.10
Detention Reviews Finalized



Outcome of Decisions

As shown in Figure 4.11, of the 11,800 detention reviews concluded by the IRB in 2003-04:

- 75% resulted in continued detention;
- 20% resulted in an offer to release, subject to certain terms and conditions;
- 3% resulted in an offer to release with no terms and conditions attached; and
- 2% involved the changing of conditions for those persons who were released subject to conditions.

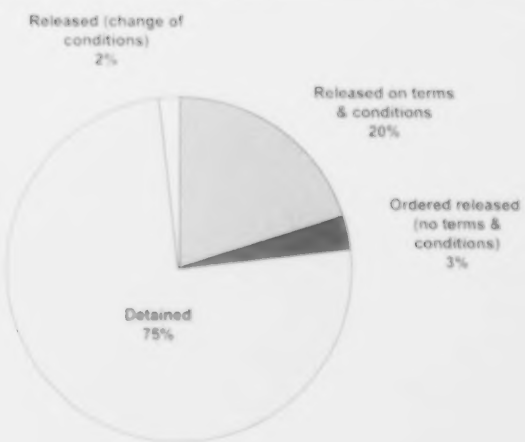
These results are very similar to those seen in 2002-03.

Cost per Admissibility Hearing and Detention Review Finalized

The cost per admissibility hearing and detention review includes the decision-making costs and costs of related activities such as case preparation, research, scheduling of hearings, legal services, foreign-language interpretation, technological support, translation services, as well as administrative support. It also includes a share of the costs of support services from the Corporate Management and Services business line, which is allocated to the three decision-making business lines, based on respective expenditure trend.

In 2003-04, the average cost for an admissibility hearing was $1,100 and the average cost for a detention review was $650, both comparable to 2002-03 costs. The actual cost per admissibility hearing is slightly higher than the $970 forecast in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04*, mainly due to an increase in salary wages and the increased complexity of cases finalized. The cost per detention review also increased slightly from the $550 forecast, due to an increase in salary wages and higher than expected translation costs.

Figure 4.11
Detention Reviews Outcomes



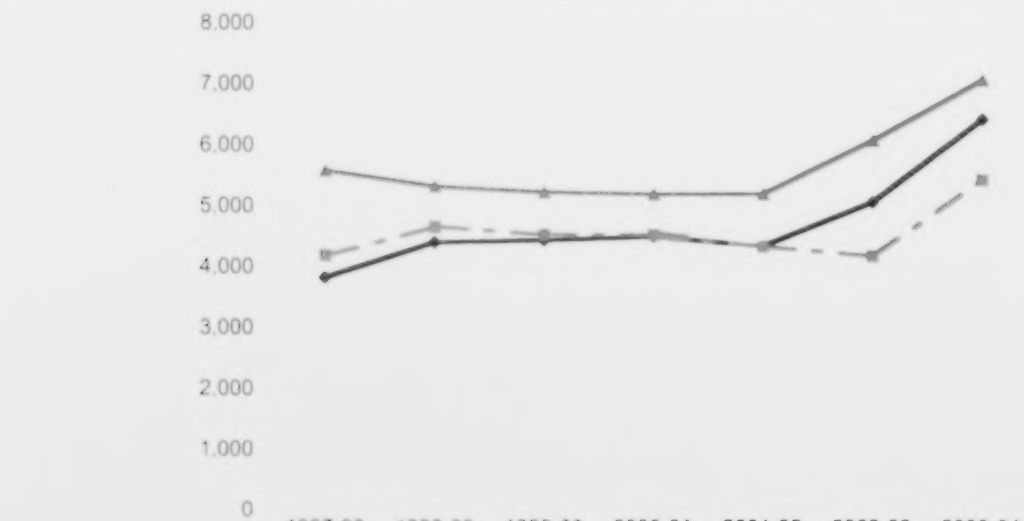
4.2.3 Immigration Appeals

Planned Spending	*$5.7 m*
Total Authorities	*$8.7 m*
2003-04 Actual	***$7.9 m***

Immigration appeals originate from four sources:

- *Canadian citizens and permanent residents whose applications to sponsor close family members to Canada have been refused (75% of all appeals in 2003-04);*
- *Permanent residents, foreign nationals with a permanent resident visa, and protected persons who have been ordered removed from Canada (18%);*
- *Permanent residents determined outside of Canada by an officer of CIC not to have fulfilled their residency obligation (7%); and*
- *The Minister responsible for the CBSA who may appeal a decision made by the IRB at an admissibility hearing (fewer than 1%).*

Figure 4.12
Immigration Appeals, 1997-98 to 2003-04



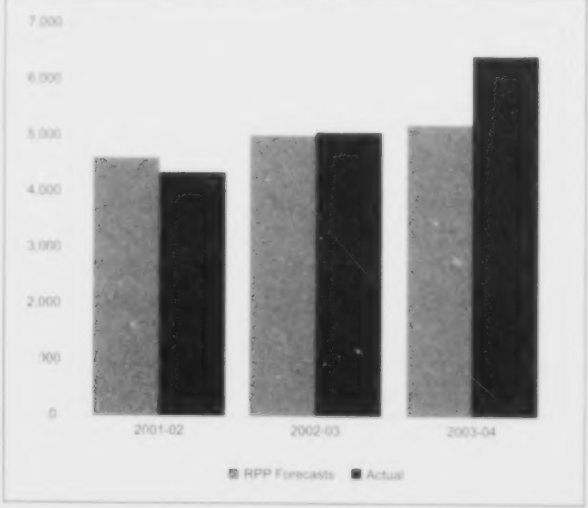
	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
Appeals Filed	3,812	4,390	4,428	4,489	4,333	5,053	6,386
Appeals Finalized	4,177	4,650	4,519	4,518	4,325	4,171	5,365
Waiting (March 31)	5,560	5,300	5,209	5,180	5,188	6,070	7,091

Workload Context

As illustrated in Figure 4.12, the IRB has experienced record growth in its immigration appeals workload in the past two years. Close to 6,400 appeals were received in 2003-04, representing a 26% increase over 2002-03 and a 47% increase over 2001-02 and exceeding the forecast of 5,200 in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04* by 23%. This variance is due mostly to the impact of new provisions in the Act.

An increase in the numbers of all types of appeals contributed to the overall growth in appeals filed at the IRB. Sponsorship appeals were affected by the fact that CIC processed and refused more family-class applications overseas during the year, which led to more appeals to the IRB by sponsors in Canada. Appeals against removal orders and against the residency obligation grew sharply in the latter part of the year.

Figure 4.13
Number of Appeals Filed



Planned Initiatives and Results Achieved

In 2003-04, the Immigration Appeal tribunal continued to promote the quality and consistency of decision making and improve the management of its caseload. The tribunal expanded and improved two key initiatives central to its Action Plan launched in 2003: Alternative Dispute Resolution (ADR) and an Early Review Process.

ADR is an important mechanism to encourage the settlement of certain types of sponsorship appeal cases without a full oral hearing. It exemplifies the IRB's objective of dealing with matters simply, quickly and fairly. The IRB typically finalizes appeals through ADR in four to five months, considerably less than the seven-month average processing time for all appeals.

The work of the 2003 ADR Team was recognized with a Head of the Public Service Award in 2003 under the Collaborative Working Relationships Category. The Team included many stakeholders, among them representatives from CIC, as well as lawyers and immigration consultants whose co-operation and contributions were and continue to be critical to the success of this program[9].

Progress was also achieved through expanded use of the Early Review Process. This process provides for the early identification of jurisdictional or other preliminary legal issues that help to decide the case without a full oral hearing.

[9] For more information on the Head of the Public Service Awards, please visit the Treasury Board's Web site at http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/ar-pr/head_public/hops2003_e.asp.

Other activities to support the ongoing consistency and quality of decision making, included:

- sharing best practices and consistent approaches through monthly professional development sessions for decision makers both regionally and nationally (by videoconference);
- ongoing monitoring of the application of new legislative provisions and related Federal Court decisions to identify emerging issues and provide professional development focused on key related issues and processes;
- providing legal interpretation and advice and the review of draft decisions upon request for selected legal issues to obtain maximum benefits from the growing body of jurisprudence on new legislative provisions; and
- enhancing timely access to decisions pertaining to new legislative provisions through a nationally accessible electronic folder for immigration appeal decision makers.

Collectively, these initiatives supported an integrated approach to consistency, quality and efficiency of decision making, and improved the management of workload.

Appeals Finalized

With the benefit of the ADR program and other initiatives, the Immigration Appeal tribunal finalized 5,400 appeals in 2003-04, representing an all-time high. This record number not only exceeded the ambitious commitment of 5,100 in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04*, but is also a 29% increase over the 2002-03 finalizations.

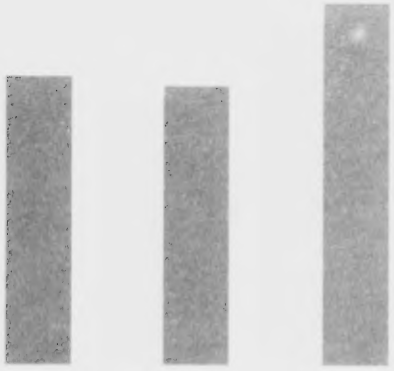
No decision is made lightly ...

Decision makers in the Immigration Appeal tribunal consider several types of appeals, and often must exercise a broad and unique discretionary jurisdiction to assess the humanitarian and compassionate circumstances of a case. Each decision can change forever the lives of the people involved and their families.

Most cases are sponsorship appeals, which can involve many issues such as whether a relationship is genuine or fraudulent, or whether a family should be reunited despite not meeting all the criteria of sponsorship or admissibility. This may require sensitivity to cultural norms.

Decision makers also consider appeals to removal orders. These decisions require balancing between the appellant's future in Canada and the safety of the Canadian public — the best interests of a child are often involved. For an example of the issues involved in an immigration appeal decision, go to http://www.irb-cisr.gc.ca/en/decisions/reflex/index_e.htm?action=article.view&id=10828.

These positive results were not sufficient to offset the unprecedented increases in appeals received, however. The number of appeals waiting for a decision continued to grow throughout 2003-04, reaching almost 7,100 as of March 31, 2004, compared to about 6,100 in the previous year and 5,200 two years earlier. The IRB continues to monitor trends in its overall workload very carefully, and will enhance capacity to effect a turnaround in the growing number of appeals waiting for a decision.



Outcome of Decisions

As shown in Figure 4.15, of the 5,400 appeals finalized in 2003-04:

- 46% were allowed;
- 28% were dismissed; and
- 26% were either withdrawn by the appellant or declared abandoned by the IRB.

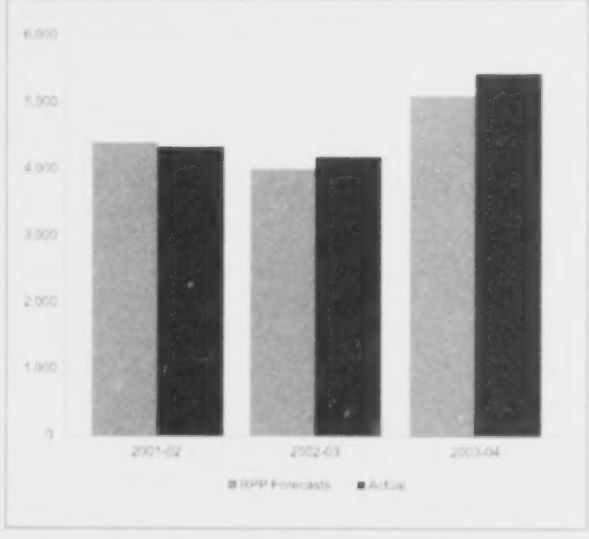
These results have fluctuated slightly over the past few years. However, outcomes are a function of the nature of the appeals being heard, with each case being decided independently on its particular merits.

Appeals Waiting for a Decision

The number of appeals waiting for a decision has been increasing since the beginning of 2002-03. Since that year, the number of appeals filed has been growing and has consistently exceeded the IRB's capacity to finalize appeals. As a result, the number of appeals waiting for a decision has grown from a relatively stable level of around 5,200 throughout the late 1990s and up to the end of 2001-02, to a record 7,100 on March 31, 2004. This is higher than the forecast of 5,900 in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04*, due to a much higher than anticipated number of appeals filed.

These positive results were not sufficient to offset the unprecedented increases in appeals received, however. The number of appeals waiting for a decision continued to grow throughout 2003-04, reaching almost 7,100 as of March 31, 2004, compared to about 6,100 in the previous year and 5,200 two years earlier. The IRB continues to monitor trends in its overall workload very carefully, and will enhance capacity to effect a turnaround in the growing number of appeals waiting for a decision.

Figure 4.14
Number of Appeals Finalized



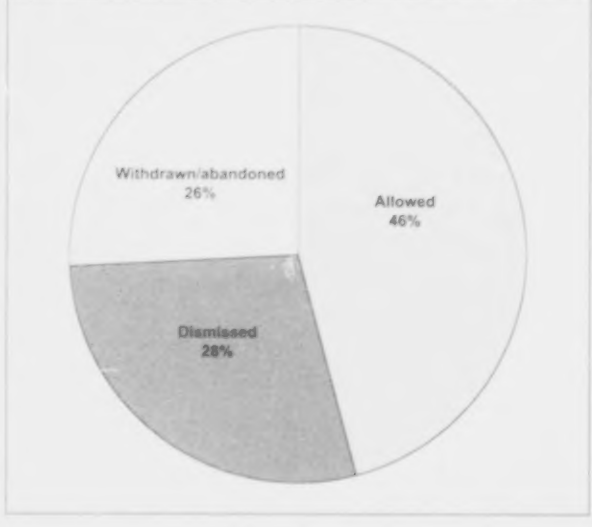
Outcome of Decisions

As shown in Figure 4.15, of the 5,400 appeals finalized in 2003-04:

- 46% were allowed;
- 28% were dismissed; and
- 26% were either withdrawn by the appellant or declared abandoned by the IRB.

These results have fluctuated slightly over the past few years. However, outcomes are a function of the nature of the appeals being heard, with each case being decided independently on its particular merits.

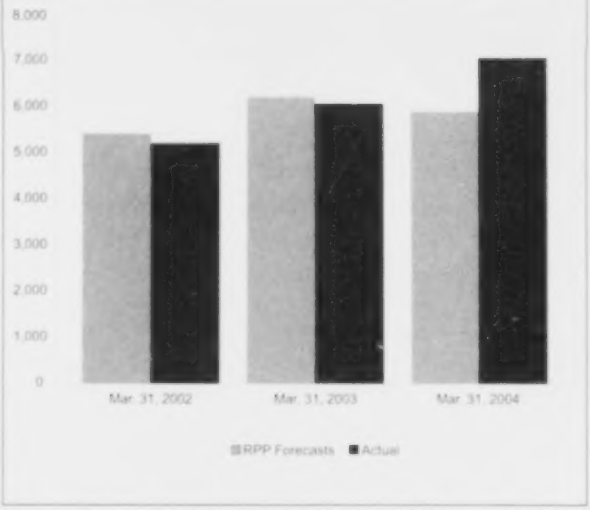
Figure 4.15
Immigration Appeals Outcomes



Appeals Waiting for a Decision

The number of appeals waiting for a decision has been increasing since the beginning of 2002-03. Since that year, the number of appeals filed has been growing and has consistently exceeded the IRB's capacity to finalize appeals. As a result, the number of appeals waiting for a decision has grown from a relatively stable level of around 5,200 throughout the late 1990s and up to the end of 2001-02, to a record 7,100 on March 31, 2004. This is higher than the forecast of 5,900 in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04*, due to a much higher than anticipated number of appeals filed.

Figure 4.16
Appeals Waiting for a Decision



Average Processing Time

Average processing time represents the average number of months from the date the IRB receives the appeal record from CIC and can begin work on the case to the date of the IRB's decision.

Despite record numbers of appeals filed and waiting for a decision, the processing time for all appeals finalized remained low and below forecast in 2003-04, averaging 6.7 months, and lower than 7.0 months in the previous year.

Cost per Appeal

The cost per appeal includes decision-making costs and costs of related activities such as case preparation, research, scheduling of hearings, legal services, foreign-language interpretation, technological support, translation services, as well as administrative support. It also includes a share of the costs of support services from the Corporate Management and Services business line, which is allocated to the three decision-making business lines, based on respective expenditure trend.

The average cost per finalized appeal for 2003-04 was $1,900 compared to $2,300 in 2002-03. Unit costs per appeal ranged from $1,500 for a removal order appeal to $1,700 for a residency obligation, and to $2,000 for a sponsorship appeal. The reduction in the average cost per appeal is due primarily to a larger number of sponsorship appeals resolved through the ADR program, which allows for a less formal and faster process than the formal hearing, at less than a third of the cost. The average cost per appeal is comparable to the forecast in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04*.

4.2.4 Corporate Management and Services

Planned Spending	*$54.6 m*
Total Authorities	*$28.6 m*
2003-04 Actual	***$24.8 m***

The Corporate Management and Services business line provides important infrastructure to support the IRB's decision-making functions and effective operations, and to embrace government-wide management initiatives. Corporate services are essential in developing organizational talent and adequate tools for personnel, supporting the consistency, efficiency and fairness of IRB processes and decision making, developing strategic management practices, maintaining effective relationships with stakeholders, and sharing best practices with the international community. As such, the Board makes significant investments to equip the organization with appropriate infrastructures and build capacity to sustain a high volume of quality decisions, an overriding priority. The following sections describe key initiatives and results achieved in 2003-04.

Strategic Management, Reflecting Transparency and Accountability

Consistent with government priorities, the IRB continued to modernize and strengthen its management practices to enhance the overall performance of the organization. A Management Accountability Framework, building on the pillars of modern comptrollership, has served as the basis for improving the Board's results and performance. In 2003-04, the IRB advanced its management practices in the following areas:

- an integrated action plan was initiated to bring together management improvement efforts and initiatives. This will be expanded in the coming years in tandem with government-wide efforts to complete the elements and requirements of the Management Accountability Framework;
- a comprehensive analysis of domestic and international factors influencing the Board's operating environment was developed to inform organizational planning and priorities;
- an activity-based costing and budgeting model has been developed for all three tribunals (decision-making functions). The model integrates financial and non-financial information and improves the planning and management of workload and resources. Information generated by the model was used in the budget-setting exercise for 2004-05 and in performance reporting for 2003-04;
- a risk management framework was developed and integrated into the business decision-making and resource-allocation processes; and
- the Board has instituted an internal audit and evaluation function and its three-year plan is being implemented.

With these initiatives in place, the IRB made important strides toward modernizing its management practices and further integrating performance information, major risk factors and stakeholder interests into business plans and decisions.

In addition, a framework of operational policies[10] at the IRB promotes consistency, simplicity and fairness in tribunal processes and improves case management, contributing to the overall quality of decision making. In 2003-04, a number of policies were updated to reflect changes and new requirements from the *Immigration and Refugee Protection Act*, including the *Policy on Oral Decisions and Oral Reasons*. Other policies were developed to promote consistency and fairness of decision making and support case management changes, such as the policy on document harmonization and the policy on the use of the Chairperson's Guidelines.

Modernization of Management and Selection Process for IRB Decision Makers

In March 2004, the Minister of Citizenship and Immigration announced a fundamental reform to modernize the appointment process for IRB decision makers and future Chairpersons. The Chairperson of the IRB is now fully accountable for the selection and the quality of IRB decision makers. A new independent, merit-based selection process ensures that only highly qualified candidates are considered for appointment. This reform represents another step in the evolution of IRB processes to ensure the quality and effectiveness of decision making and to respond to the increasingly complex environment in which the Board operates.

The fundamental changes to the new selection process[11] for decision makers appointed through Governor in Council orders address issues of accountability, merit and independence. Using objective criteria, the qualifications of candidates will be measured against a new strengthened standard of competence to ensure that skills, abilities and personal suitability are the basis for appointment as decision makers. Key features of the new merit selection process include an independent advisory panel representative of Canadians and a selection board comprised of experts with an in-depth understanding of the IRB and its decision-making processes. The independent role of the advisory panel in ensuring the qualifications and merit of candidates will further strengthen the integrity of the selection process.

In 2003-04, the IRB developed a new competency profile for decision makers as well as the supporting tools to implement the new selection process and to incorporate the new merit-based criteria in its performance evaluation process. All current decision makers will be assessed against the new standards during 2004-05. In addition, the new assessment criteria will inform decisions on the reappointment of decision makers. The IRB is planning additional initiatives to further modernize the management of its Governor in Council appointees.

[10] For additional information on IRB policies, see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/policies/index_e.htm.

[11] For additional information on the process, see see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/employment/mem_e.htm.

Strategic Management of Human Resources

The IRB placed particular emphasis in 2003-04 on laying the foundation for a competency-based human resource management framework by adopting a competency dictionary through collaborative efforts of focus groups and expert panels. In addition, training and professional development initiatives, such as the delivery of the *Leadership and Management Development Program*, were particularly important in supporting the hearing process and equipping decision makers and employees to operate effectively in the face of workload pressures, the relatively new legislative environment and changes derived from major improvement initiatives.

Professional Development

The IRB's learning plan for its personnel for 2003-04 supported the IRB's strategic priorities, namely, to improve the quality and consistency of IRB decision making, reduce the time in which those decisions are made, and increase the productivity of the tribunals as a whole. The IRB's learning program also responded to the learning needs of both its decision makers and professional staff supporting the hearing process. For example, focused training assisted decision-makers in increasing the number of refugee protection decisions rendered orally at the conclusion of a hearing and it supported refugee protection officers in adapting to their new role regarding the order of questioning in the hearing room. Decision-makers and employees were trained to process cases more efficiently and personnel received further development training, via group and individual learning plans, to support the improvement initiatives in case management and decision-making.

Human Resources Initiatives

Throughout 2003-04, the IRB continued to lay the groundwork required to implement the *Human Resources Modernization Act*, including the new *Public Service Employment Act*, which permits the tailoring of appointment systems to meet better departmental needs, consequently providing managers with the flexibility necessary to staff, manage, and lead teams to achieve results for Canadians. In addition, in recognizing that a competent, motivated and representative workforce is essential to fulfilling its mandate, the IRB set out to better equip employees to deliver on organizational priorities and meet operational goals. During 2003-04, initiatives were taken in the areas of:

- strengthening accountability in human resources management by including leadership and human resources management objectives in Executives' *Performance Management Agreement* and by initiating an exercise designed to review managers' delegation of accountability related to human resources activities which will culminate with an increased accountability on the part of managers for a variety of human resources activities;
- optimizing the use of human resources information by upgrading its human resources information management system, *PeopleSoft 8*, which provides the IRB with increased capacities for analysis and planning of the organization's human resources and by

launching a new *Exit Interview Program*. The information gathered will permit management to take the required steps to enhance the work environment, and will permit the development of targeted retention strategies;

- laying the foundation for a competency-based human resources management framework. In addition to the adoption of the competency dictionary, the IRB established competency profiles for refugee protection officers, decision makers of the Admissibility Hearings and Detention Reviews tribunal and decision makers appointed through Governor in Council orders, which will be valuable tools in support of recruitment, training and career development as well as other important HR initiatives within the IRB;
- strengthening the IRB commitment to learning and professional development by initiating a new *Policy on Educational Leave* which is an important component of the continuous learning strategy and helps ensure that the IRB continues to position itself as a learning organization; and
- fostering good labour-management relations by initiating discussions at the National Labour-Management Consultation Committee in order to arrive at a mutual understanding of what is co-development and tabled a list of potential initiatives for future co-development.

Enhanced Communications

Since the IRB was created some 15 years ago, both the organization and the environment in which it operates have evolved significantly. Media attention on increasingly complex immigration and refugee matters has provoked a greater interest among Canadians in government policy and practices in this area. Stakeholders and elected officials also have a vested interest in understanding how the IRB makes determinations in immigration and refugee protection cases. Moreover, they seek assurances that the Board's decision making is fair and in accordance with the law.

In response to the growing interest, the IRB established a communications strategy in December 2003 to increase understanding of its mandate, the complexity of its working environment, and how its work represents Canadian values. One of the ways in which the Board responded is through its revamped Web site, which includes procedural guidelines and summaries of certain decisions. The ongoing use of both regional and national bulletins such as *Lexchange* and the *IRB News* served to keep stakeholders apprised of new initiatives and important changes in practices. The Board also participated in stakeholder and media activities to promote an understanding of Canada's immigration and refugee protection system.

Innovative Use of Technology

In managing a high volume of cases across regional offices, the IRB relies on up-to-date technological systems and tools to enable decision makers and employees to share and exchange information, to support case preparation, to manage the flow of cases through various stages and to communicate and consult with stakeholders.

In May 2003, the IRB obtained final approval from the Treasury Board for the implementation of an Integrated Case Management System (ICMS). The ICMS will provide the IRB with the ability to manage efficiently the flow of a high volume of cases from receipt to final decision in regional and head office operations. It will provide IRB employees with single-screen user access to all information required to manage and work on cases in the three tribunals. Once completed in 2005-06, the ICMS project will afford the IRB the opportunity to:

- automate manual business processes and streamline the handling of cases;
- improve processing times;
- reduce the overall costs of processing refugee cases;
- promote consistency in decision making;
- increase security and integrity of data;
- improve the Board's current information technology infrastructure; and
- contribute to the Government of Canada's Government-on-Line initiative by providing an Internet web portal for the exchange of information with stakeholders.

ICMS is being developed in three stages, with each stage addressing the respective needs of the three tribunals. For example, stage one incorporates the processes of the Refugee Protection tribunal and will be completed in four releases, each providing additional functionality. The first release, developed over the past year, was implemented in June 2004, providing the IRB with a modernized computer infrastructure and replacing the outdated Claim Type Management application.

In 2003-04, the IRB installed digital audio recording equipment in its hearing rooms in Toronto. By replacing analogue tape recorders with this modern technology, sound quality is enhanced, information sharing improved and storage requirements reduced.

Effective Relationships with Immigration and Refugee Portfolio Partners

As key partners within the immigration and refugee portfolio, CIC and the IRB have established communication and co-ordination efforts on issues related to the overall management of the portfolio. In 2003-04, similar relations were developed with the new CBSA. In so doing, the institutional independence of the IRB and its decision makers is maintained, while the principle of integrated portfolio management is upheld. The relationship with CIC and CBSA also takes into account the fact that they may appear as a party in IRB proceedings.

The three organizations continued to share relevant information supporting early security screening of refugee protection claimants.

Plans to review the 1996 *Administrative Framework Agreement* that defines key elements of the institutional relationship between CIC and the IRB were delayed given the creation of the CBSA. The Agreement will be reviewed and updated in 2004-05 in collaboration with CIC and the

CBSA to reflect current realities and respective case management initiatives.

With the new regulations governing lawyers and immigration consultants who may appear before the Board that came into force in April 2004, the IRB revised its procedures to take into account the new requirements.

Effective Relationships with Clients and Stakeholders

It is a priority for the Board to maintain effective relations with external stakeholders and clients, while also maintaining its adjudicative independence. Several initiatives were undertaken in 2003-04 to strengthen these relationships.

Effective Relationships with Stakeholders

The IRB made significant use of the Consultative Committee on Practices and Procedures (CCPP), a national forum[12] through which it builds and maintains relationships with key stakeholders who play an important role in its proceedings. Meetings and information sessions provided an opportunity to exchange information and discuss issues regarding new processes and tools being implemented as part of the Action Plans and other matters of mutual interest. The IRB initiated dialogue with stakeholders to ensure that relationships continue to be responsive to evolving needs and to establish new and flexible approaches and mechanisms to support timely exchange and effective consultation.

IRB regional and district offices also contributed to building and maintaining effective relationships through established forums with local interest groups, including immigration consultants.

Client Service Improvements

A government-wide Service Improvement Initiative was launched in 2001. Under this initiative, departments and agencies are to achieve significant and quantifiable improvements in client satisfaction with their services. The IRB had to defer its response due to other priorities and workload pressures. The IRB plans to scope out an overall approach to citizen-centred services with a view to making progress in support of this commitment.

In 2003-04, the IRB continued to place importance on the needs of parties who appear unrepresented before it and to respond to the particular needs of both unrepresented claimants and appellants and non-legal counsel. These activities are important to ensure fairness in IRB processes and to increase access to justice.

In response to the legal aid situation in British Columbia, the IRB undertook specific contingency measures, including:

- advising parties of the changes in legal aid funding;
- offering orientation sessions, providing information materials on Board processes to unrepresented persons;
- making available a toll-free number to handle increased inquiries; and

[12] Members of this forum include the Canadian Bar Association, professional associations of immigration lawyers, the Canadian Council for Refugees and the United Nations High Commissioner for Refugees.

- offering one-on-one pre-hearing meetings to ensure that unrepresented refugee claimants understood the nature of the proceedings and had all the documents that were to be entered as evidence.

The IRB conducted four successful information sessions across the country for appellants' counsel to help make the Alternative Dispute Resolution (ADR) process more accessible and efficient. Plain language materials regarding the ADR process were also developed, including ongoing improvements to the guidelines on ADR procedures and practices, and the new Appellant's Guide to ADR was issued in the fall of 2003 to assist unrepresented appellants.

Mechanism to Address Complaints about the IRB Proceedings

In 2003-04, the IRB continued to monitor the *Protocol Addressing Member Conduct Issues*[13] instituted in October 1999 and took action where it was warranted. The IRB was the first administrative tribunal to institute a formal process for addressing complaints about the conduct of members (decision makers appointed by the Governor in Council). The Protocol recognizes that high standards of conduct are required of public officials, such as IRB decision makers, whose decisions profoundly affect people's lives.

During 2003-04, 28 complaints were filed under the Protocol. Of these, two were found not to come within the Protocol, 21 were unfounded, one was founded and four are still active. One appeal was filed and subsequently deemed unfounded.

Sharing Best Practices

The IRB is an integral part of the Canadian immigration and refugee portfolio. It is also a member of an international community involved in adjudicating refugee matters. In 2003-04, the IRB continued building relationships with other tribunals in Canada and abroad to keep apprised of emerging trends and practices.

Research and Refugee Protection

The IRB is a leader in the collection and production of country-of-origin information. Its publications are widely used by other governmental and non-governmental organizations around the world. As part of helping other states to develop refugee determination systems and/or research programs, the IRB hosted a number of delegations in 2003-04: one delegation from the Office of the Refugee Applications Commissioner (Ireland), two others from the Mexican Commission for Refugee

[13] For more information on the Protocol, see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/policies/conduct_e.html.

Assistance, and one each from South Africa and Sweden.

Council of Canadian Administrative Tribunals

The IRB continued to participate actively in the annual conferences of the Council of Canadian Administrative Tribunals (CCAT).[14] These meetings provide an opportunity for all Canadian administrative tribunals to share best practices and new approaches to emerging issues. The IRB is an influential member of CCAT and its representatives have made important contributions both as speakers and regular participants.

Intergovernmental Consultations

In 2003-04, the IRB continued to participate in the work of the Country of Origin Information (COI) Working Group of the Intergovernmental Consultations (IGC) on Asylum, Refugee and Migration Policies in Europe, North America and Australia. The IRB also worked with the IGC's Data Working Group, which studies comparative data on refugee claims made in the various IGC countries.

The COI Working Group held discussions on documentation issues pertaining to Columbia and China and shared information sources being used on Afghanistan. To identify best practices among member states, the Working Group examined training modules on the use of COI, the quality assurance procedures for research products and the range of mandate for research programs among member states. The IRB took a leadership role in bringing some of these initiatives together and disseminating information to member states.

International Association of Refugee Law Judges

The IRB has maintained strong working relations with the International Association of Refugee Law Judges (IARLJ), an organization established in 1997 to encourage the standardization of practices, procedures and interpretations of refugee law throughout the world.[15]

In 2003-04, the IRB Chairperson and the Deputy Chairperson of the Refugee Protection tribunal continued to play key roles within the executive and professional development committees of the IARLJ and related activities. The IRB together with refugee decision-making bodies of the United States established an Americas Chapter of the IARLJ and sought the necessary support from the Executive to hold the inaugural conference of the new Chapter in Costa Rica in June 2004. In planning for the next IARLJ World Conference to be held in Sweden in April 2005, the IRB led international research efforts in the area of refugee law and international human rights law.

Through its work with the IARLJ and other organizations, the IRB plays a role in promoting quality refugee determination systems in both developed and developing countries. Many countries have followed Canada's lead in several areas of refugee law and practice, most notably in the application of IRB gender guidelines.[16]

[14] For more information on CCAT, see http://www.ccat-ctac.org/en/index.php.
[15] For more information on the IARLJ, see http://www.iarlj.nl/.
[16] For more information on the IRB's guideline, *Women Refugee Claimants Fearing Gender-Related Persecution*, see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/legal/guideline/women/index_e.htm.

Other countries, including the United States and the United Kingdom, have developed guidelines similar to those of the IRB for hearing gender-related claims.

Comparative Studies of Other Refugee Determination Systems

Exchanges with refugee determination bodies of other countries provide the IRB with an opportunity to share best practices, approaches and solutions. An important part of the role of the IRB Chairperson is participating in such exchanges to learn how other countries manage their immigration and refugee programs and apply that insight to Canadian processes. In 2003-04, the Chairperson visited the Immigration and Naturalization Service in Washington, D.C., as well as England, Belgium, Germany, France and Sweden.

United Nations High Commissioner for Refugees

Canada's relationship with the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)[17] is managed by Foreign Affairs Canada, the Canadian International Development Agency and CIC. CIC is the main interlocutor of UNHCR on refugee protection issues. In recent years, the three departments have worked together on a number of initiatives related to the UNHCR. The IRB continued to receive updates from CIC on these developments and engaged in further exchanges directly with the UNHCR, when appropriate, on initiatives related to refugee protection.

An *Agenda for Protection*, which was unanimously endorsed in 2002 at the Executive Committee of the UNHCR and the UN General Assembly, provides a blueprint for the future of refugee protection. Canada has and will continue to play a critical role in the development of this action plan. The Agenda sets out goals to be pursued over a multi-year period in order to progressively reinforce refugee protection internationally.

[17] For more information on the UNHCR, see http://www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home.

V. ANNEXES

Annex 1: Financial Information

A. Overview of Financial Performance

Although the IRB's total authorities ($135.5 million) remained substantially the same as the planned spending in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04* ($135.3 million), certain significant cash flow items should be noted. The IRB received:

- an additional amount of $4.3 million in funding carried forward from 2002-03 to 2003-04;
- an additional amount of $2.5 million for the design, development and implementation of the Integrated Case Management System (ICMS); and
- an additional amount of $1.4 million to defray costs related to the new collective agreements.

The additional money received was offset by:

- a net reduction of $5.2 million in the IRB's budget. This amount reflects a reduction of $8.9 million in the special purpose allotment for the translation of decisions (in order to reflect the actual cost of this initiative), of which $3.7 million remained in the IRB's total authorities, although this amount was not available to use;
- a reduction of $1.2 million representing the IRB's contribution to the reallocation of $1 billion at the federal level; and
- a reduction of $1.4 million associated with contributions to employee benefit plans.

Actual spending for fiscal year 2003-04 was $122.8 million — $12.7 million less than total authorities. Unused resources are attributable mainly to:

- a surplus in the special purpose allotment fund for the translation of decisions ($6.3 million), due primarily to the government's decision to postpone implementation of the Refugee Appeal Division and to an overestimate of the workload;
- a surplus of $2.7 million in the IRB's operating expenditures, including a surplus of $1.8 million in the ICMS project, due primarily to delays in the procurement of consulting services through the *Government-On-Line* contracting process; and
- an amount of $3.7 million for the translation of decisions remaining in the IRB's total authorities, although the IRB could not use these funds.

B. Financial Tables

The financial tables in this section contain summary financial data presented under various column headings, including:

- *Main Estimates* — the expenditures approved in Part II of the Estimates;
- *Planned Spending* — spending planned at the beginning of the fiscal year as presented in the *Report on Plans and Priorities for 2003-04*;
- *Total Authorities* — the level of spending authorized by the Government, including *Supplementary Estimates* in order to take into account the development of priorities, increased costs and unexpected events; and
- *Actual Spending* — the amounts actually spent during the 2003-04 fiscal year presented in the *Public Accounts*.

Table 1 – Summary of Voted Appropriations

The following table indicates the level of spending authorized by Parliament, including the Supplementary Estimates and the other authorities.

Financial Requirements by Authority ($ millions)[18]

	2003-04			
Vote	**Total Main Estimates**	**Total Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual Spending**
Immigration and Refugee Board				
10 Operating expenditures	120.2	120.2	121.8	109.1
(S) Contributions to employee benefit plans	15.1	15.1	13.7	13.7
Total Agency	**135.3**	**135.3**	**135.5**	**122.8**

For additional information, see Overview of Financial Performance.

[18] Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Table 2 – Comparison of Total Planned to Actual Spending

The following table indicates in detail the allocation of total planned spending, the authorities (in italics) and actual spending (in boldface) for 2003-04, by business line.

Planned versus Actual Spending by Business Line ($ millions)[19]

Business Lines	FTEs	Operating	Capital	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
Refugee Protection							
– planned spending	813	69.4	–	–	69.4	–	69.4
– *total authorities*	–	*88.4*	–	–	*88.4*	–	*88.4*
– **actual spending**	**835**	**82.7**	**–**	**–**	**82.7**	**–**	**82.7**
Admissibility Hearings and Detention Reviews							
– planned spending	50	5.6	–	–	5.6	–	5.6
– *total authorities*	–	*9.7*	–	–	*9.7*	–	*9.7*
– **actual spending**	**50**	**7.5**	**–**	**–**	**7.5**	**–**	**7.5**
Immigration Appeals							
– planned spending	72	5.7	–	–	5.7	–	5.7
– *total authorities*	–	*8.7*	–	–	*8.7*	–	*8.7*
– **actual spending**	**70**	**7.9**	**–**	**–**	**7.9**	**–**	**7.9**
Corporate Management and Services							
– planned spending	265	54.6	–	–	54.6	–	54.6
– *total authorities*	–	*28.6*	–	–	*28.6*	–	*28.6*
– **actual spending**	**245**	**24.8**	**–**	**–**	**24.8**	**–**	**24.8**
Total							
– planned spending	1,200	135.3	–	–	135.3	–	135.3
– *total authorities*	–	*135.5*	–	–	*135.5*	–	*135.5*
– **actual spending**	**1,200**	**122.8**	**–**	**–**	**122.8**	**–**	**122.8**
Other Revenues and Expenditures							
Non-respendable Revenues							
– planned spending							–
– *total authorities*							–
– actual spending							–
Cost of Services Provided by other Departments							
– planned spending							19.8
– *total authorities*							–
– **actual spending**							**18.9**
Net Cost of the Program							–
– planned spending							155.1
– *total authorities*							–
– **actual spending**							**141.7**

The differences between planned spending and total authorities by business lines are explained in the Overview of Financial Performance.

[19] Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Table 3 – Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

The table below gives a historical overview of spending by business line. It also includes a comparison between total planned spending for 2003-04 and actual spending in the Public Accounts.

Historical Comparison of Planned versus Actual Spending by Business Line ($ millions)[20]					
			2003-04		
Business Lines	Actual Spending 2001-02	Actual Spending 2002-03	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Refugee Protection	55.4	63.4	69.4	88.4	82.7
Admissibility Hearings and Detention Reviews	4.2	4.7	5.6	9.7	7.5
Immigration Appeals	5.2	6.1	5.7	8.7	7.9
Corporate Management and Services	39.7	42.6	54.6	28.6	24.8
Total	**104.5**	**116.8**	**135.3**	**135.5**	**122.8**

Table 4 – Contingent Liabilities

Contingent Liabilities ($ millions)			
	Amount of Contingent Liabilities		
	March 31, 2002	March 31, 2003	Current as of March 31, 2004
Claims, Pending and Threatened Litigation	22.6	6.8	6.8
Total	**22.6**	**6.8**	**6.8**

[20] Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Annex 2: Organizational Description

A. Responsibilities

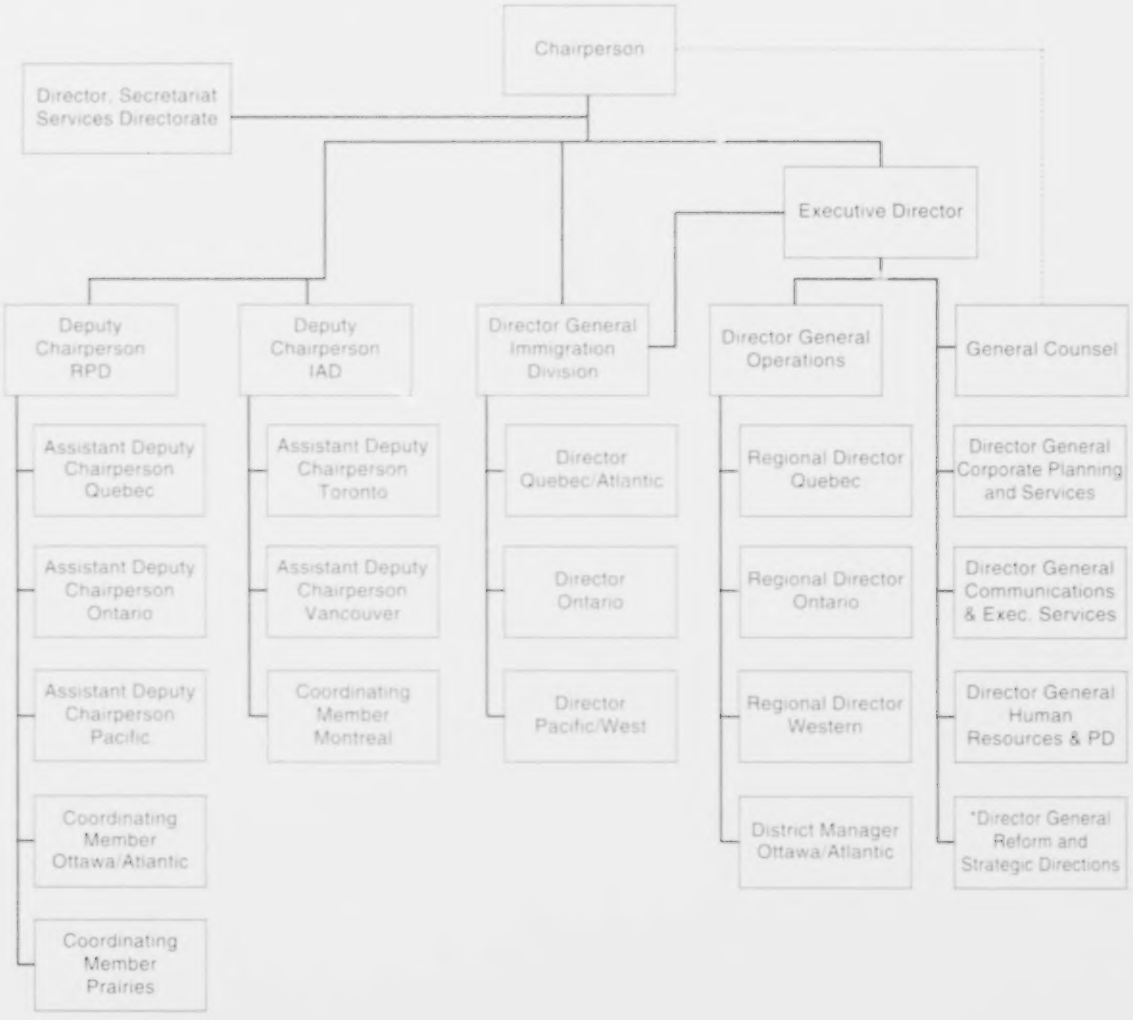
The Chairperson is the IRB's Chief Executive Officer and spokesperson. The Chairperson provides overall leadership and direction to the tribunals. He is responsible for creating and promoting a vision of the IRB that unifies all IRB personnel around the common purpose of making timely and just decisions on immigration and refugee matters. In addition to the broad responsibility for the management of Governor in Council appointees, the Chairperson has a number of statutory powers at his disposal to provide assistance to decision makers in order to enhance the consistency, quality and efficiency of decision making. The Chairperson is accountable to Parliament through the Minister of Citizenship and Immigration.

The Executive Director is the IRB's Chief Operating Officer and reports to the IRB Chairperson. As such, the Executive Director is responsible for IRB operations and the overall administration of the three tribunals. The Executive Director is also responsible for approximately 1,000 public servants, including those who provide direct support to the decision-making activities.

Two Deputy Chairpersons and a Director General who are responsible for the three tribunals, report to the IRB Chairperson:

- the Deputy Chairperson of the Refugee Protection tribunal, who is appointed by the Governor in Council, has responsibility for about 190 decision makers;
- the Director General of the Admissibility Hearings and Detention Reviews tribunal, who is appointed under the *Public Service Employment Act* (PSEA), has responsibility for about 30 decision makers; and
- the Deputy Chairperson of the Immigration Appeal tribunal, who is appointed by the Governor in Council, has responsibility for about 30 decision makers.

B. IRB Organization Chart



Legend

RPD	Refugee Protection Division
IAD	Immigration Appeal Division
PD	Professional Development

*Temporary Position

The IRB's head office is located in Ottawa. There are offices in Vancouver, Calgary, Toronto, Ottawa and Montreal.

Annex 3: Other Information

Legislation Administered*

Immigration and Refugee Protection Act (S.C. 2001, c. 27, as amended)

Immigration and Refugee Protection Regulations (SOR/2002-227, as amended)

Refugee Protection Division Rules (SOR/2002-228)

Immigration Division Rules (SOR/2002-229)

Immigration Appeal Division Rules (SOR/2002-230)

Oath or Solemn Affirmation of Office Rules (Immigration and Refugee Board) (SOR/2002-231)

* Came into force on June 28, 2002.
** Was in force before June 28, 2002.

Legislation Formerly Administered**

Immigration Act (R.S.C. 1985, c. I-2, as amended)

Convention Refugee Determination Division Rules (SOR/93-45)

Immigration Appeal Division Rules (SOR/93-46, as amended)

Adjudication Division Rules (SOR/93-47)

Further Information

For further information on the IRB, visit the IRB Web site at http://www.irb-cisr.gc.ca/ or contact the Communications Directorate at (613) 947-0803.

IRB Processes

Each of the three IRB tribunals has its own particular processes associated with the type of cases it handles. For detailed information about the:

- Process for Making a Claim for Refugee Protection, see http://www.irb.gc.ca/en/about/processes/rpdp_e.htm;
- Admissibility Hearing Process, see http://www.irb.gc.ca/en/about/processes/ahp_e.htm;
- Detention Review Process, see http://www.irb.gc.ca/en/about/processes/drp_e.htm;
- Sponsorship Appeal Process, see http://www.irb.gc.ca/en/about/processes/sap_e.htm; and
- Removal Order Appeal Process, see http://www.irb.gc.ca/en/about/processes/roap_e.htm.

BUDGET DES DÉPENSES

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/5-2004
ISBN 0-660-62642-X

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Judy Sgro
Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration

TABLE DES MATIÈRES

I. MESSAGES 1

1.1 Message du président 1

1.2 Déclaration de la direction 3

II. CONTEXTE 5

2.1 La CISR 5

2.2 Mandat 5

2.3 Avantages pour les Canadiens 7

2.4 Relations clés 8

2.5 Cadre de planification 9

2.5.1 Contexte international 9

2.5.2 Contexte canadien 11

III. SOMMAIRE DU RENDEMENT 13

IV. ANALYSE DU RENDEMENT 14

4.1 Priorités stratégiques 14

4.2 Rendement par secteur d'activité 15

4.2.1 Protection des réfugiés 17

4.2.2 Enquêtes et contrôles des motifs de détention 25

4.2.3 Appels en matière d'immigration 30

4.2.4 Gestion et services généraux 35

V. ANNEXES 45

Annexe 1 : Renseignements financiers 45

Annexe 2 : Description de l'organisation 49

Annexe 3 : Autres renseignements 51

Les réfugiés et les immigrants ont toujours fait partie de l'histoire du Canada et ils continueront d'aider à façonner notre société.

Jeune réfugiée hongroise arrivant au Canada, vers 1957.
Star Weekly/Archives nationales du Canada

I. MESSAGES

1.1 Message du président

Je présente au Parlement le Rapport sur le rendement de 2003-2004 de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR). Ce rapport fournit de l'information équilibrée et transparente sur les résultats atteints par la CISR au moyen de ses ressources et par rapport à ses engagements.

En tant qu'organisation composée de trois tribunaux administratifs dont la mission consiste à rendre, avec efficacité et équité, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi, la CISR demeure consciente de l'incidence de son travail sur la vie des gens qui comparaissent devant elle. C'est pourquoi elle examine et améliore constamment ses pratiques et ses procédures afin d'en assurer la simplicité, l'efficacité et, par-dessus tout, l'équité.

En 2003-2004, la CISR avait comme priorité absolue de réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision tout en continuant d'améliorer ses processus et de voir à l'application de politiques judicieuses à l'échelle de l'organisation. À cette fin, chacun de ses trois tribunaux s'est doté de son propre plan d'action pluriannuel, ce qui a donné le ton aux changements à apporter dans les méthodes de travail de la CISR et a favorisé la simplicité et l'efficacité des processus propres à un tribunal administratif. En somme, la mise en œuvre réussie de ces plans permettra de mieux servir non seulement les gens qui comparaissent devant la CISR, mais également l'ensemble des Canadiens.

Les efforts que la CISR a déployés en 2003-2004 ont porté fruit : dans l'ensemble, les initiatives prévues et les nouveaux outils ont permis non seulement d'améliorer la qualité et la cohérence du processus décisionnel à l'échelle de la CISR, mais également de réaliser des gains d'efficience. Les trois tribunaux de la CISR ont rendu plus de 64 000 décisions, le nombre le plus élevé de l'histoire de la CISR. Il s'agit d'une hausse de 28 % par rapport à la moyenne de 50 000 décisions rendues annuellement au cours des trois exercices précédents.

Grâce au rendement obtenu et à la diminution du nombre de nouvelles demandes d'asile reçues, la CISR a réalisé un important virage dans le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision, qui sont passées de 52 000 au 1er avril 2003 à 36 500 au 31 mars 2004, dépassant même son objectif de 42 000.

Chaque exercice apporte son propre lot de défis et, à cet égard, 2003-2004 n'a pas fait exception. Le changement – caractéristique constante du milieu dans lequel évolue la CISR – peut être engendré par divers facteurs, tant nationaux qu'internationaux. Au titre des principaux facteurs nationaux, mentionnons la création de la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada dans le cadre du programme de sécurité du

gouvernement du Canada, et la vaste réforme du processus de sélection des décideurs de la CISR nommés par décret annoncée en mars 2004 par la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration. Le nouveau processus étaye les objectifs globaux de la CISR pour ce qui est de la qualité et de l'efficacité du processus décisionnel et témoigne de la complexité sans cesse changeante de ce type de processus.

Quant au contexte international, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a constaté l'année dernière une diminution des mouvements migratoires dans le monde entier, ce qui explique peut-être le nombre moins élevé de demandes d'asile déférées à la CISR en 2003-2004. Cela étant dit, la CISR a connu au cours des deux derniers exercices une hausse marquée du nombre d'appels interjetés en matière d'immigration, et elle prévoit que cette tendance se maintiendra durant l'exercice à venir. Par ailleurs, la charge de travail en ce qui concerne les enquêtes et les contrôles des motifs de détention est demeurée relativement stable. Dans le cadre dynamique où elle évolue, la Commission accroît constamment sa capacité d'innover et de répondre avec souplesse au changement et aux fluctuations de la charge de travail.

À cet égard, je remercie les employés et les décideurs de la CISR, dont le professionnalisme, la détermination et la contribution permettent à la CISR de remplir son mandat. De nouveaux défis devront être relevés au cours des mois à venir, notamment la réforme du système d'octroi de l'asile, les examens de programmes à l'échelle du gouvernement et la modernisation continue de la fonction publique. Poursuivant sur la lancée qu'elle a amorcée, la CISR s'assurera que ses effectifs disposent de l'information et des outils voulus pour s'adapter rapidement aux nouveaux défis.

La CISR se réjouit à l'idée de relever ces défis et de contribuer à l'évolution d'un système d'immigration et de protection des réfugiés qui répond aux attentes des Canadiens.

Jean-Guy Fleury
Président

1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur le rendement de 2003-2004* de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004*. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent du rendement de l'organisation de l'exercice 2003-2004.

Marilyn Stuart-Major
Secrétaire générale
Septembre 2004

II. CONTEXTE

2.1 La CISR

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) est une organisation gouvernementale indépendante qui voit à rendre, avec efficacité et équité, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi[1].

Par les fonctions quasi judiciaires que remplissent ses trois tribunaux administratifs, la CISR rend la justice de façon plus rapide et plus simple que les tribunaux judiciaires, tout en respectant les principes de justice naturelle[2]. La Commission rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration.

La CISR fait preuve d'impartialité afin de s'assurer que toutes les personnes qui comparaissent devant elle sont traitées avec équité. Chaque année, la CISR rend des dizaines de milliers de décisions, après examen approfondi de la preuve qui lui est présentée dans chaque cas, en conformité avec la *Charte canadienne des droits et libertés*. Les décisions de la CISR ont une incidence directe sur la vie des personnes.

La CISR mesure donc son succès autant par le bien-fondé et l'équité de ses décisions que par l'efficience de son processus décisionnel.

Le siège de la CISR est situé à Ottawa. L'adresse de son site Web est : http://www.irb-cisr.gc.ca/. La CISR a des bureaux répartis dans l'ensemble du pays, soit à Vancouver, Calgary, Toronto, Ottawa et Montréal (pour plus d'information sur l'organisation de la CISR, voir l'annexe 2).

2.2 Mandat

La CISR compte quatre secteurs d'activité :

- Protection des réfugiés;
- Enquêtes et contrôles des motifs de détention;
- Appels en matière d'immigration;
- Gestion et services généraux.

Les trois premiers secteurs d'activité représentent les fonctions décisionnelles de la CISR, y compris les activités de préparation des cas et de recherche, la mise au rôle des audiences, les services juridiques, les services d'interprétation en langues étrangères ainsi que les services de soutien technologique, de traduction et de soutien administratif. Le quatrième secteur d'activité, Gestion et services généraux, appuie les tribunaux de la CISR grâce à une infrastructure de gestion. Une description plus détaillée de ces secteurs d'activité est fournie ci-après.

[1] La loi qui régit le travail de la CISR est la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* du Canada, entrée en vigueur le 28 juin 2002. Voir http://lois.justice.gc.ca/fr/I-2.5/index.html.

[2] La justice naturelle est un principe de droit qui exige des tribunaux administratifs, comme la CISR, de respecter les principes d'équité en matière de procédure pour rendre des décisions. L'omission de respecter les règles de justice naturelle peut entraîner l'annulation de la décision. La justice naturelle comporte deux grandes règles : (1) une personne doit connaître les preuves à réfuter et avoir la possibilité de se faire entendre et (2) le décideur doit être impartial.

Les décideurs des secteurs d'activité de la protection des réfugiés et des appels en matière d'immigration sont nommés par le gouverneur en conseil. Les décideurs du secteur des enquêtes et des contrôles des motifs de détention sont nommés aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Protection des réfugiés

Le secteur d'activité Protection des réfugiés est chargé de trancher les demandes d'asile présentées par des personnes au Canada. Il s'agit de déterminer :

- si une personne a une « crainte fondée de persécution du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un groupe social ou de ses opinions politiques » (suivant la définition de réfugié au sens de la Convention des Nations Unies);
- si une personne est exposée à un risque de torture ou à une menace à sa vie ou à un risque de peines ou de traitements cruels et inusités en cas de renvoi.

En rendant ces décisions, le Canada remplit ses obligations en tant que signataire de la *Convention des Nations Unies relative au statut des réfugiés* de 1951, du *Protocole de 1967 relatif au statut des réfugiés* et de la *Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains et dégradants*.

Enquêtes et contrôles des motifs de détention

Le secteur d'activité Enquêtes et contrôles des motifs de détention est chargé :

- de tenir des enquêtes sur les personnes qui veulent entrer au Canada et sur celles qui y sont déjà et qui sont considérées interdites de territoire;
- de procéder au contrôle des motifs de détention des personnes détenues pour des raisons d'immigration.

Appels en matière d'immigration

Le secteur d'activité Appels en matière d'immigration est chargé d'entendre et de trancher les appels interjetés par :

- les citoyens canadiens et les résidents permanents dont la demande de parrainage au Canada de membres de la catégorie du regroupement familial a été refusée;
- les résidents permanents, les étrangers titulaires d'un visa de résident permanent et les personnes protégées frappées d'une mesure de renvoi du Canada;
- les résidents permanents à l'égard desquels un agent de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a conclu, à l'étranger, au manquement à leur obligation de résidence;
- le ministre responsable de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) qui peut interjeter appel contre une décision de la CISR rendue dans le cadre d'une enquête.

Gestion et services généraux

Le secteur d'activité Gestion et services généraux englobe une gamme d'activités destinées à appuyer les trois secteurs d'activité décisionnels, notamment :

- assurer la planification stratégique et opérationnelle ainsi que la planification des ressources et l'élaboration des politiques;
- assurer la gestion stratégique des cas;

- renforcer les relations avec les intervenants;
- gérer les communications internes et externes;
- fournir les services administratifs et financiers et de gestion des ressources humaines;
- assurer la fonction d'évaluation et de vérification;
- fournir la technologie de pointe en adoptant les services en ligne.

2.3 Avantages pour les Canadiens

Les immigrants et les réfugiés ont grandement contribué à la croissance et à l'essor du Canada. Les Canadiens bénéficient d'un système d'immigration et de protection des réfugiés qui sert les priorités de leur pays, qui symbolise les valeurs de celui-ci et qui remplit les obligations internationales du Canada. La CISR est un partenaire innovateur au sein de ce système. En s'acquittant de son mandat, elle procure plusieurs avantages aux Canadiens. Par exemple, les audiences que tient la CISR pour trancher les demandes d'asile visent à faire en sorte que le Canada accepte les personnes à protéger. Les enquêtes et contrôles des motifs de détention qu'elle effectue jouent un rôle important pour assurer les droits individuels et la sécurité des Canadiens. Sa procédure indépendante d'audition des appels dans les cas de parrainage contribue à l'équité du processus au sein du programme canadien d'immigration.

Grâce aux décisions qu'elle rend, la CISR contribue à la qualité de vie au sein des collectivités canadiennes en renforçant le tissu social et en reflétant et en préconisant les valeurs qui sont chères aux Canadiens. Ces valeurs incluent le respect des droits de la personne, l'égalité et l'équité, la réunification des familles, le respect de la paix et de la primauté du droit. En ce sens, le travail de la CISR cadre avec le troisième enjeu exposé dans le rapport annuel sur le rendement du gouvernement du Canada, intitulé *Le rendement du Canada*, qui porte sur *La vigueur et la sécurité des collectivités canadiennes* (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc1_f.asp). Ce rapport pangouvernemental mesure les progrès

Aucune décision n'est prise à la légère

Chaque jour, les décideurs de la CISR décident du sort des gens qui comparaissent devant eux. Non seulement leurs décisions influent-elles sur la vie et la sécurité de ces personnes, mais elles contribuent également à la sécurité des Canadiens et à l'intégrité du système canadien d'immigration et de protection des réfugiés.

réalisés chaque année dans l'atteinte des grands objectifs de société.

Dans l'ensemble, la Commission aide le Canada à honorer son engagement de soutenir un cadre international pour étayer les travaux des Nations Unies, qui prévoient le droit à la protection des réfugiés du monde. Cette protection est conforme à la tradition humanitaire du Canada et est l'expression des valeurs fondamentales que sont, pour les Canadiens, l'équité et la compassion.

L'approche particulière du Canada pour ce qui est de l'octroi de l'asile est valorisée par les autres pays et a contribué à la bonne réputation des Canadiens à l'étranger. Cette approche repose sur la notion d'un tribunal administratif indépendant qui met l'accent sur l'équité et l'efficacité. D'autres pays ont de fait étudié et adopté certains éléments de l'approche canadienne. Les Canadiens bénéficient ainsi de la contribution de la CISR au rôle que joue le Canada dans le monde. Le renforcement de ce rôle est l'une des priorités actuelles du gouvernement du Canada, comme en fait foi le discours du Trône de décembre 2003 :

> « Les Canadiens veulent que leur pays joue un rôle à la fois pertinent et indépendant dans les efforts internationaux visant à accroître la sécurité, la paix, la collaboration et l'ouverture. [...] Nous pouvons jouer un rôle particulier fondé sur nos valeurs : la primauté du droit, la liberté, la démocratie, l'égalité des chances et l'impartialité. »

La CISR est l'expression institutionnelle de ces priorités canadiennes.

2.4 Relations clés

Bien qu'elle soit une organisation distincte et indépendante, la CISR fait néanmoins partie intégrante du système canadien d'immigration et de protection des réfugiés. À ce titre, elle crée des relations et des partenariats clés (voir plus de détail à la section 4.2.4).

L'une des plus importantes relations que la CISR entretient est celle avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) (http://www.cic.gc.ca), qui a la responsabilité première du portefeuille d'immigration et de protection des réfugiés. CIC est responsable de la politique générale, y compris de la sélection, de l'admission et de l'intégration des nouveaux arrivants.

De même, la Commission entretient d'importantes relations avec la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) (http://www.cbsa-asfc.gc.ca/). Bon nombre des fonctions d'exécution de la loi jadis remplies par CIC, notamment les détentions, les renvois, les activités de renseignement et les contrôles de l'immigration à l'étranger, ont été dévolues à cette nouvelle agence.

L'ensemble des demandes d'asile, des contrôles des motifs de détention et des enquêtes dont la CISR est saisie lui sont déférés par CIC ou l'ASFC. En outre, les citoyens canadiens ou les résidents permanents qui parrainent l'immigration au Canada de membres de la catégorie du regroupement familial peuvent interjeter appel devant la CISR du rejet de leur

demande par CIC. Une fois que l'un des trois tribunaux de la Commission rend sa décision indépendante, CIC et l'ASFC poursuivent leur propre traitement des cas en fonction de leurs responsabilités et de leur mandat respectifs.

La CISR entretient également des relations avec ceux qui interviennent dans ses procédures et a développé un réseau de tribunes avec les intervenants clés, au niveau tant national que régional. En outre, la CISR, par divers mécanismes, travaille avec des partenaires de la communauté internationale. Ces liens lui permettent d'apprendre de l'expérience d'autrui, de se garder au fait des tendances internationales dans le domaine de la protection des réfugiés et de partager les pratiques exemplaires.

2.5 Cadre de planification

La CISR remplit son mandat dans un milieu en constante évolution. En effet, divers facteurs nationaux et internationaux peuvent influer sur le travail de la Commission et sur le cadre de sa planification. Par exemple, les conflits et les conditions dans les pays étrangers peuvent entraîner des mouvements de réfugiés qui se répercutent sur le nombre de demandes d'asile présentées au Canada et sur le nombre de personnes qui cherchent à entrer au pays. Des changements inexpliqués dans les mouvements migratoires internationaux peuvent avoir les mêmes résultats. Plus récemment, l'accent accru à l'échelle mondiale mis sur la protection à la frontière et sur la sécurité a influé sur le mouvement global des personnes. Les modifications apportées aux dispositions législatives canadiennes peuvent également se répercuter sur les activités de la Commission.

L'un des aspects importants du cadre de planification de la Commission est le fait qu'elle n'a pour ainsi dire aucun contrôle sur les forces qui influent sur le nombre de cas qu'elle reçoit. En outre, bien que ses tribunaux soient indépendants, la CISR exécute néanmoins son travail dans le cadre plus général de la législation et de la politique gouvernementale. Les facteurs décrits ci-dessous ont façonné le contexte dans lequel la CISR a réalisé ses engagements en 2003-2004.

2.5.1 Contexte international

L'an dernier, d'importants mouvements migratoires se sont poursuivis dans le monde alors que le nombre de personnes déplacées et de demandeurs d'asile subissait un déclin général. Au début de 2004, 17,1 millions de gens – soit 3 millions de moins que l'année précédente et le nombre le plus bas depuis au moins une décennie – étaient considérés comme des « personnes du ressort » du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)[3]. La forte baisse est attribuable à plusieurs facteurs, notamment les efforts accrus déployés sur la scène internationale pour trouver des solutions pour les millions de personnes déracinées, et le travail exécuté actuellement par le HCR et ses partenaires en vue de régler les situations des réfugiés de longue durée qui se prolongent.

[3] Pour avoir plus d'information sur le HCR, voir http://www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home.

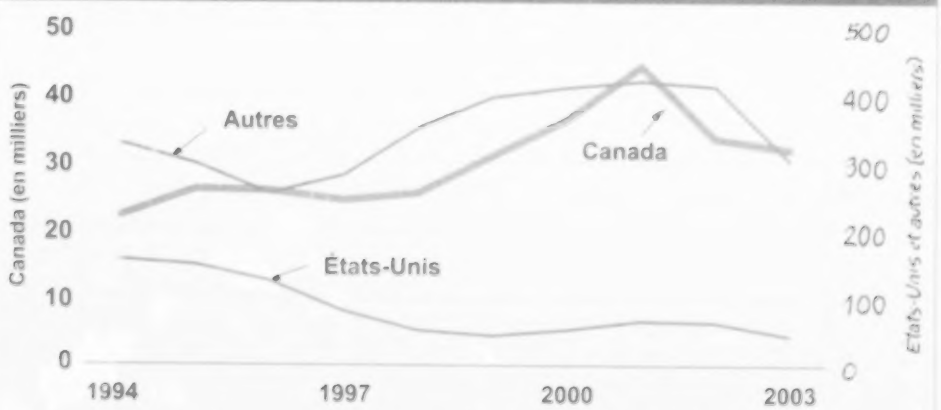
En 2003-2004, la Commission a reçu 29 200 nouvelles demandes d'asile, ce qui est inférieur de 25 % à la prévision de 35 000 établie pour l'année. La CISR fait le suivi des tendances dans les nouveaux cas déférés, en collaboration avec CIC. D'après ces consultations, les facteurs qui ont contribué à la réduction du nombre de nouvelles demandes d'asile en 2003-2004 sont les suivants :

- la décision prise en 2002-2003 d'imposer l'obligation de demander un visa de visiteur aux citoyens de certains pays, y compris la Hongrie et le Zimbabwe (deux pays qui ont contribué considérablement au nombre record de 45 000 cas déférés par CIC en 2001-2002);
- les efforts continus déployés par les agents d'immigration à l'étranger en vue d'empêcher les gens d'arriver au Canada par des moyens illégaux ou avec des documents frauduleux.

À l'instar de tous les pays qui accueillent des réfugiés, le Canada est touché par les mouvements de réfugiés qui peuvent varier considérablement d'une année à l'autre. La figure 2.1 ci-après brosse le tableau des fluctuations du nombre de demandes d'asile présentées dans les principaux pays d'accueil de réfugiés depuis 1994. Ainsi, aux États-Unis et en Europe occidentale, le nombre de nouvelles demandes d'asile reçues en 2003 a diminué de 33 % et de 25 % respectivement par rapport aux deux années précédentes. Certains pays, comme le Royaume-Uni, ont connu une baisse très importante de 41 % par rapport à l'année précédente, pendant que d'autres, comme la France, connaissaient une hausse de 22 % pendant la même période.

Le contexte international influe également sur le travail de la CISR pour ce qui est

Figure 2.1
Demandes d'asile reçues – 1994 à 2003
Canada, É.-U. et autres pays d'accueil de réfugiés*



Source : Groupe des consultations intergouvernementales (GCI) sur les politiques d'asile, de reconnaissance du statut de réfugié et de migration en Europe, en Amérique du Nord et en Australie, 2003

* les « Autres » incluent l'Autriche, la Belgique, le Danemark, la Finlande, l'Allemagne, l'Irlande, les Pays Bas, la Norvège, l'Espagne, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni

des appels en matière d'immigration, des enquêtes et des contrôles des motifs de détention. L'immigration continue d'être très importante pour le Canada, les immigrants constituant une proportion accrue de sa population. Dans ce contexte et compte tenu de la priorité du gouvernement canadien de promouvoir la réunification des familles, une nouvelle tendance se dessine : plus de demandes de parrainage sont présentées, ce qui s'ajoute au nombre d'appels en matière de parrainage interjetés devant la Commission. Dans un contexte où la sécurité internationale est accrue, les initiatives gouvernementales en matière de protection de la santé et de la sécurité des Canadiens et de gestion de l'accès au pays influent sur le travail de la CISR dans les secteurs des enquêtes, des contrôles des motifs de détention et des appels contre les mesures de renvoi.

2.5.2 Contexte canadien

En 2003-2004, la CISR a fait face à des pressions attribuables à la fluctuation de la charge de travail et aux changements dans le contexte canadien. Dans sa charge de travail, l'organisation a vu le nombre de demandes d'asile reçues diminuer, le nombre d'appels en matière d'immigration augmenter et le nombre d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention demeurer relativement stable. L'année a également été caractérisée par l'adoption d'un nouveau processus de sélection pour les décideurs de la CISR, de nouvelles dispositions réglementaires régissant les avocats et les consultants en immigration qui peuvent comparaître devant la Commission, des préoccupations continues en matière de sécurité, des modifications au portefeuille de l'immigration et de la protection des réfugiés et un intérêt constant de la part du public et des intervenants à l'égard du travail de la CISR.

La Commission n'a pas fait l'objet de rapports des comités parlementaires. En mai 2003, le *Rapport Le Point 2003 du Bureau du vérificateur général du Canada* a fait état de l'évaluation des rapports sur le rendement de neuf ministères et organismes dont le mandat est lié à la sûreté et à la sécurité des Canadiens, notamment la CISR. S'inspirant des recommandations du vérificateur général, la CISR s'est employée à améliorer ses rapports publics ultérieurs.

La tragédie du 11 septembre 2001 et ses répercussions sur le système canadien d'immigration et de protection des réfugiés demeurent un sujet de préoccupation au sein du gouvernement et de la population. Ces circonstances influencent la façon dont le Canada et les États-Unis gèrent leurs accords frontaliers, et le poids maintenant accordé aux considérations de sécurité a une incidence sur les mouvements transfrontaliers de population.

Comme il est indiqué à la section 2.3, le gouvernement du Canada a créé la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (http://www.cbsa-asfc.gc.ca) dans le cadre de son programme de changement annoncé en décembre 2003. La création de cette agence modifie la structure du portefeuille dans lequel la CISR évolue.

Un autre tournant important a été la décision du gouvernement de réviser le processus canadien d'octroi de l'asile pour le rationaliser et le rendre plus prévisible. L'annonce, le 16 mars 2004, de la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration au sujet du nouveau processus de sélection et de nomination des décideurs de la CISR est un élément fondamental d'un système amélioré. Pour plus d'information sur le nouveau système de sélection, consulter la section 4.2.4.

Les nouvelles dispositions réglementaires[4] régissant les avocats et les consultants en immigration qui peuvent comparaître devant la Commission sont entrées en vigueur en avril 2004. Ces nouvelles dispositions devraient accroître la qualité de la représentation dans les instances de la CISR du fait qu'elles obligent quiconque qui représente ou conseille un client contre rémunération à être un représentant autorisé[5]. La Commission a pris les mesures nécessaires pour être prête à appliquer ces dispositions réglementaires, adaptant sa procédure actuelle pour tenir compte de cette nouvelle exigence.

En 2003, la Colombie-Britannique (C.-B.) a annoncé qu'elle ne financerait plus l'aide juridique aux immigrants et aux réfugiés. En février 2004, malgré l'entente fédérale-provinciale signée en vue d'assurer de l'aide juridique aux immigrants et aux réfugiés pour 2004-2005, le niveau de financement a été réduit en C.-B. En réponse à la baisse prévue dans les services d'aide juridique et à la hausse du nombre de personnes qui comparaîtront devant la CISR sans représentant juridique en C.-B., la Commission a établi un plan de travail en vue de s'ajuster et de réagir en fonction de l'évolution de la situation.

L'intérêt du public à l'égard du travail de la CISR et les pressions accrues dans les secteurs privé et public pour obtenir une meilleure reddition des comptes se sont poursuivis tout au long de 2003-2004, ce qui a entraîné un accent accru sur le rôle des communications de la Commission. À titre d'organisation ouverte et transparente, la CISR continue de déployer des efforts en vue de communiquer à l'externe et à l'interne et de promouvoir une meilleure compréhension du travail qu'elle exécute.

[4] Voir http://canadagazette.gc.ca/partII/2004/20040414-x/pdf/g2-138x04.pdf.
[5] Un représentant autorisé est défini comme un membre en règle du barreau d'une province, de la Chambre des notaires du Québec ou de la Société canadienne de consultants en immigration.

III. SOMMAIRE DU RENDEMENT

Figure 3.1
Décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés rendues avec efficacité et équité et conformément à la loi

Secteurs d'activité	Priorités clés	Résultats
Protection des réfugiés **Section 4.2.1** **82,7 millions de $**	• Rendre un plus grand nombre de décisions concernant les demandes d'asile en vue de réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et les délais de traitement • Renforcer la capacité décisionnelle en améliorant la gestion des cas • Intégrer davantage les mesures visant à améliorer la qualité, la cohérence et l'efficacité du processus décisionnel	• A adopté un Plan d'action en vue de transformer les méthodes de travail du tribunal. Les initiatives et outils ont mis l'accent sur l'uniformisation et la simplification du processus de gestion des cas, sur un encadrement institutionnel accru en faveur de la qualité et de la cohérence du processus décisionnel, et sur l'efficacité accrue des audiences. • Ces efforts, alliés à une capacité décisionnelle accrue, se sont traduits par le règlement du nombre record de 45 000 demandes d'asile. Bien que ce nombre soit légèrement inférieur à la prévision de 48 000, il représente une augmentation de 28 % par rapport au précédent record établi il y a un an. La Commission a également réussi à accomplir un important virage dans le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision, qui sont passées de 52 300 en avril 2003 pour s'établir à 36 500 en mars 2004, dépassant son objectif de 42 000; le délai moyen de traitement des demandes d'asile s'est établi à 14,2 mois, ce qui est inférieur à la prévision de 15 mois. • A satisfait pleinement aux attentes.
Enquêtes et contrôles des motifs de détention **Section 4.2.2** **7,5 millions de $**		• A élaboré un plan en matière de ressources humaines afin de se préparer au départ à la retraite éventuel de près de la moitié de tous les décideurs de ce tribunal d'ici les deux prochaines années, et a accru l'efficience au moyen d'une restructuration des bureaux de Toronto et de Winnipeg. Ces initiatives amélioreront l'efficacité des processus et assureront la capacité de rendre des décisions de qualité dans les prochaines années. • On a finalisé les 2 050 enquêtes et les 11 800 cas de contrôle des motifs de détention déférés à la CISR. • A satisfait pleinement aux attentes.
Appels en matière d'immigration **Section 4.2.3** **7,9 millions de $**		• Recours accru au mode alternatif de règlement des litiges (MARL) et au programme d'examen en début de processus afin de promouvoir une approche intégrée favorisant la cohérence, la qualité et l'efficacité du processus décisionnel. • En 2003, l'équipe du MARL a reçu le *Prix du chef de la fonction publique* en reconnaissance de la mise en oeuvre réussie du programme du MARL. • On a réglé 5 400 appels en matière d'immigration, ce qui est supérieur à la prévision établie à 5 100 cas et représente une hausse de 29 % par rapport aux cas réglés en 2002-2003. • A satisfait pleinement aux attentes.
Gestion et services généraux **Section 4.2.4** **24,8 millions de $**	• Doter l'organisation de l'infrastructure voulue pour appuyer la capacité décisionnelle à long terme	• Mise en oeuvre des initiatives en vue de continuer de moderniser les pratiques de gestion et d'intégrer l'information sur le rendement, les principaux facteurs de risque, etc., dans les plans et décisions d'affaires. • Investissement dans les ressources humaines, y compris dans le nouveau processus de sélection des décideurs de la CISR, afin que le personnel dispose des outils voulus pour réagir rapidement au changement et à la charge de travail, et pour renforcer la qualité et l'efficacité du processus décisionnel. • Mise au point (en cours) du système de gestion des cas intégré pour doter la CISR d'une infrastructure technologique moderne et appuyer un nombre élevé de décisions rendues par les trois tribunaux à long terme (sera terminé en 2005-2006). • A satisfait pleinement aux attentes.

IV. ANALYSE DU RENDEMENT

Le seul résultat stratégique de la CISR, qui lui vient du mandat que lui confère la loi, est de rendre, avec efficacité et équité, et au nom de tous les Canadiens, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.

La section 4.1 ci-dessous expose les priorités stratégiques établies par la CISR pour 2003-2004 en vue d'atteindre ce résultat stratégique. La section 4.2 fait état des initiatives prévues ainsi que des résultats obtenus dans chacun des quatre secteurs d'activité de la CISR en fonction de ces grandes priorités.

4.1 Priorités stratégiques

En 2003-2004, la CISR a établi quatre priorités stratégiques à l'appui de son résultat stratégique :

- rendre un plus grand nombre de décisions concernant les demandes d'asile en vue de réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et les délais de traitement;
- renforcer la capacité décisionnelle en améliorant la gestion des cas – c'est-à-dire assurer la gestion stratégique de traitement des cas à toutes les étapes du processus, à partir de la réception du cas à l'un des trois tribunaux de la CISR jusqu'à son règlement, avec la décision finale. Cela comprend l'acheminement des cas, la préparation des cas et la recherche, la mise au rôle des audiences et le processus des audiences;
- intégrer davantage les mesures visant à améliorer la qualité, la cohérence et l'efficacité du processus décisionnel;
- doter l'organisation de l'infrastructure voulue pour appuyer la capacité décisionnelle à long terme.

Il importe de comprendre que le succès de la CISR se mesure autant par la justesse et l'équité de chaque décision rendue que par l'efficacité globale de son personnel et de ses processus. Ainsi, tout au long de l'exercice 2003-2004, on a accordé une priorité égale à la promotion de l'intégration continue des mesures de qualité, de cohérence et d'efficacité et à des processus améliorés de gestion des cas.

Tout en s'employant à réaliser ces priorités stratégiques et à accroître le nombre global de décisions rendues en 2003-2004 au moyen de mesures d'efficacité, la CISR a continué à s'assurer que toutes les personnes qui comparaissent devant elle sont traitées avec équité, dignité et respect, l'engagement prioritaire de la Commission. Il s'agit de reconnaître que ces personnes peuvent avoir vécu des expériences très pénibles et de veiller à respecter la diversité des cultures et des gens qui comparaissent devant la CISR. Mais, d'abord et avant tout, il s'agit d'être conscient que l'issue de chaque cas peut avoir une incidence directe et profonde sur la vie d'une personne ou d'une famille.

4.2 Rendement par secteur d'activité

La CISR compte quatre secteurs d'activité qui, ensemble, exécutent tout le travail de l'organisation. Les trois premiers englobent toutes les fonctions décisionnelles de la CISR (c.-à-d. ses trois tribunaux), tandis que le quatrième fournit l'infrastructure organisationnelle à l'appui des processus décisionnels. Le tableau suivant fait état d'un certain nombre d'extrants et d'indicateurs clés mesurables sur le plan du rendement pour chacun des secteurs d'activité.

Figure 4.1
Décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés rendues avec efficacité et équité et conformément à la loi

Secteurs d'activité	Extrants/indicateurs clés	Ressources et ETP pour 2003-2004
Protection des réfugiés	• Qualité du processus décisionnel • Gestion stratégique des cas • Perfectionnement professionnel à l'appui du processus décisionnel • Nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale • Nombre de demandes d'asile réglées • Nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et antériorité des demandes d'asile • Délais moyens de traitement • Coût moyen par demande d'asile	Dépenses prévues 69,4 M$ Autorisations totales 88,4 M$ Dépenses réelles 82,7 M$ 835 ETP
Enquêtes et contrôles des motifs de détention	• Qualité du processus décisionnel • Gestion stratégique des cas • Perfectionnement professionnel à l'appui du processus décisionnel • Nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale • Nombre de cas finalisés • Coût moyen par cas	Dépenses prévues 5,6 M$ Autorisations totales 9,7 M$ Dépenses réelles 7,5 M$ 50 ETP
Appels en matière d'immigration	• Qualité du processus décisionnel • Gestion stratégique des cas • Perfectionnement professionnel à l'appui du processus décisionnel • Nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale • Nombre d'appels finalisés • Nombre d'appels en attente d'une décision et antériorité des appels • Délais moyens de traitement • Coût moyen par appel	Dépenses prévues 5,7 M$ Autorisations totales 8,7 M$ Dépenses réelles 7,9 M$ 70 ETP
Gestion et services généraux	• Gestion stratégique tenant compte de la transparence et de la responsabilisation • Modernisation de la gestion et du processus de sélection des décideurs de la CISR • Gestion stratégique des ressources humaines • Intensification des communications • Utilisation novatrice de la technologie • Relations efficaces avec les partenaires du portefeuille de l'immigration et de la protection des réfugiés • Relations efficaces avec les clients et les intervenants • Partage des pratiques exemplaires	Dépenses prévues 54,6 M$ Autorisations totales 28,6 M$ Dépenses réelles 24,8 M$ 245 ETP

Les sections qui suivent résument les initiatives prévues et les résultats obtenus en matière de rendement par les secteurs d'activité à l'appui du résultat stratégique de la CISR pour 2003-2004.

Les données exposées dans les sections qui suivent sont tirées de deux bases de données centrales que la CISR gère et met à jour tous les mois : le *Système de suivi des appels et des revendications*, qui sert à consigner l'information concernant le traitement des demandes d'asile et des appels en matière d'immigration; et le *Système de suivi des cas d'arbitrage* conçu pour consigner l'information concernant les enquêtes et les contrôles des motifs de détention. Les données ainsi colligées forment la base des rapports périodiques fournis aux gestionnaires de la CISR, qui s'en servent pour fonder leurs décisions d'ordre opérationnel et stratégique ainsi que la planification. Le nouveau *Système de gestion des cas intégré*, en voie de développement, permettra de consolider et d'améliorer les fonctionnalités de ces deux bases de données. Les données financières sont tirées tant du Système de gestion financière que du *Modèle de prévision des coûts et de budgétisation par activité*.

En 2003-2004, la CISR a mis en œuvre un modèle de prévision des coûts et de budgétisation par activité pour ses trois tribunaux. La comptabilité par activité est une méthode reconnue et généralement acceptée qui est obligatoire dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur lancée par le Conseil du Trésor. Faisant le lien entre les ressources, d'une part, et les activités et les programmes, d'autre part, cette méthode permet d'améliorer la planification et la gestion de la charge de travail et des ressources. Pour fins de comparaison, les coûts moyens par cas exposés dans le *Rapport ministériel sur le rendement de 2002-2003*, dont les sections qui suivent font mention, ont été recalculés selon la nouvelle méthode de comptabilité par activité.

L'un des moyens de mesurer le succès de la CISR en matière de décisions fondées est d'examiner le nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale. Au cours des dernières années, cette dernière a infirmé moins de un pour cent des décisions des trois tribunaux de la CISR.

4.2.1 Protection des réfugiés

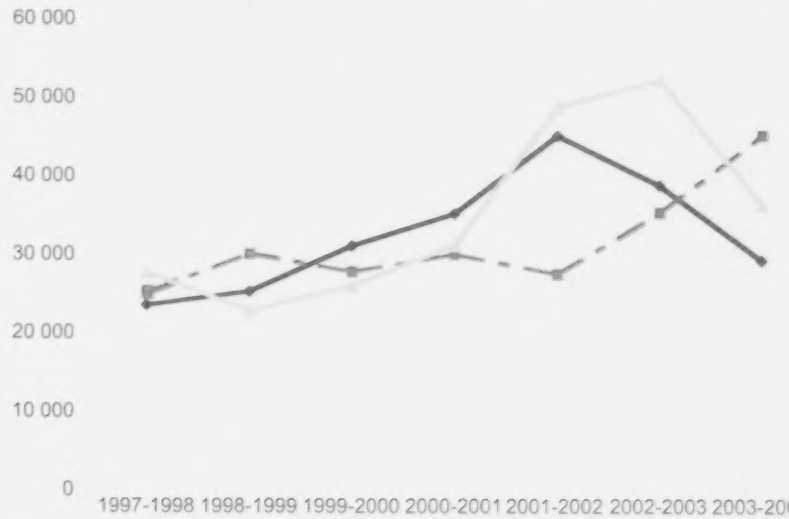
Dépenses prévues	*69,4 M$*
Autorisations totales	*88,4 M$*
Dépenses réelles en 2003-2004	***82,7 M$***

Pour ce qui est de la protection des réfugiés, la CISR s'engage à rendre, en temps opportun, des décisions éclairées relativement aux demandes d'asile présentées au Canada. La majeure partie des ressources de la CISR sont consacrées à ce secteur d'activité.

Contexte lié à la charge de travail

Le travail de la CISR au chapitre de la protection des réfugiés a connu des exigences et des changements sans précédent au cours des dernières années. Durant l'été 1999, le nombre de demandes d'asile déférées à la CISR a commencé à croître pour atteindre le nombre record de 45 000 en 2001-2002, alors que durant la majeure partie des années 1990, le nombre annuel moyen avait été de 25 000 demandes d'asile. Comme le montre la figure 4.2, le fossé entre le nombre de nouvelles demandes d'asile déférées et la capacité de la CISR de les régler s'est accentué chaque année de 1999 à 2002. En 2002-2003, la CISR a réussi à combler

Figure 4.2
Demandes d'asile, 1997-1998 à 2003-2004



	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Demandes d'asile déférées	23 445	25 199	31 017	35 173	45 126	38 858	29 230
Demandes d'asile réglées	25 099	30 032	27 776	29 980	27 496	35 352	45 019
En attente (31 mars)	27 610	22 777	26 018	31 211	48 841	52 347	36 558

en partie l'écart en réglant plus de 35 000 demandes d'asile – un nombre jamais atteint auparavant. Malgré tout, le nombre de demandes déférées a excédé de 4 000 le nombre de demandes réglées si bien qu'en mars 2003, le nombre de demandes en attente d'une décision a atteint le sommet inégalé de 52 300.

Dans ce contexte, la CISR avait indiqué que 2003-2004 serait l'année cruciale, au chapitre de la protection des réfugiés, pour amorcer la réduction du nombre de demandes d'asile en attente d'une décision. La CISR a réussi à effectuer un revirement important de la situation.

La CISR est saisie des demandes d'asile que lui défère CIC. En 2003-2004, elle a reçu 29 200 nouvelles demandes d'asile, ce qui est inférieur à la prévision établie à 35 000 pour l'exercice et représente une diminution de 25 % par rapport au niveau de 2002-2003.

De nombreux facteurs politiques, sociaux et économiques de portées nationale et internationale jouent sur la capacité de prévoir avec exactitude le nombre de nouveaux demandeurs d'asile à venir. La diminution importante du nombre de nouvelles demandes d'asile déférées l'année dernière et les écarts marqués constatés au cours des années précédentes soulignent la difficulté d'établir des prévisions à ce sujet. En fait, la CISR a prévu recevoir 35 000 nouvelles demandes d'asile en 2004-2005; toutefois, à la lumière des renseignements compilés à ce jour, ce nombre sera probablement inférieur à la prévision établie.

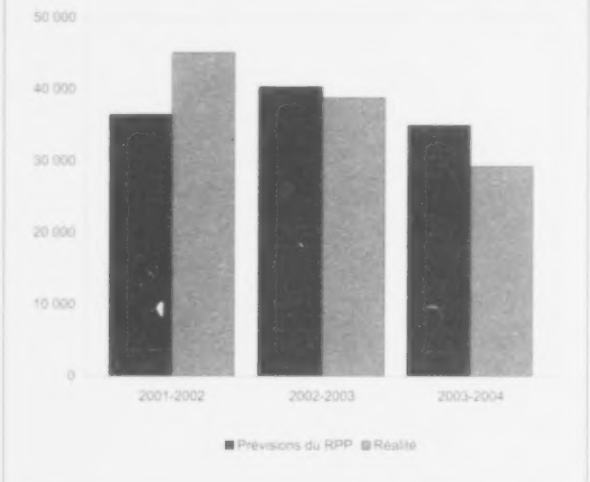
Aucune décision n'est prise à la légère ...

Le processus consistant à statuer sur les demandes d'asile est reconnu comme l'un des processus décisionnels les plus difficiles. Les demandes d'asile peuvent être complexes et les allégations souvent impossibles à documenter. De plus, un grand nombre de demandeurs d'asile s'expriment par l'intermédiaire d'un interprète. Il est donc très difficile de vérifier l'authenticité d'une demande d'asile, ce qui exige un savoir-faire considérable dans le but d'établir et d'examiner les faits. Les décideurs doivent rendre des décisions équitables et impartiales tout en faisant preuve de compassion et en tenant compte de l'origine culturelle et des renseignements personnels du demandeur d'asile.

Pour avoir un exemple de questions soulevées dans une demande d'asile, aller au http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/decisions/reflex/index_f.htm?action=article.view&id=10213.

La CISR reçoit des demandes d'asile issues d'une large gamme de pays et suit les tendances dans le nombre de nouvelles demandes d'asile reçues de chaque pays. En 2003-2004, comme pendant l'exercice précédent, les cinq principaux pays sources de demandes d'asile ont été les suivants : Mexique, Colombie, Chine, Pakistan et Costa Rica. Le nombre de nouvelles demandes déférées a diminué pour tous les pays de façon comparable, sauf pour ce qui est du Pakistan. Le nombre de nouvelles demandes d'asile issues de ce pays, qui a diminué de 70 % pour revenir à un nombre plus habituel, a été élevé en 2002-2003, car un grand nombre de demandeurs d'asile résidant aux États-Unis sont entrés au Canada après que les États-Unis les aient obligés à s'inscrire.

Figure 4.3
Nombre de demandes d'asile déférées



Cumulativement, les cinq principaux pays sources représentent de 35 à 40 % du nombre total de nouvelles demandes d'asile présentées en 2002-2003 et en 2003-2004. Les autres nouvelles demandes d'asile, soit les 60 à 65 % résiduels, sont issues de quelque 170 autres pays.

Initiatives prévues et résultats obtenus

Le tribunal chargé de la protection des réfugiés a lancé en 2003-2004 un Plan d'action visant à accroître la capacité de la CISR de régler les demandes d'asile tout en conservant la qualité élevée du processus décisionnel. Des gains d'efficience avaient de fait été réalisés au cours de l'exercice antérieur grâce à la mise en œuvre de mesures novatrices, notamment la rationalisation des processus[6], mais d'autres mesures s'imposaient.

Par leur effet combiné, les initiatives et les nouveaux outils mis en oeuvre par ce Plan d'action ont transformé les méthodes de travail de la CISR. Tout en favorisant l'équité et l'efficacité des processus, le Plan d'action a privilégié des améliorations dans trois domaines :

- normaliser et simplifier le processus de gestion des cas;
- fournir un meilleur encadrement institutionnel à la prise de décisions;
- améliorer l'efficacité des audiences et des processus dans leur ensemble.

[6] La rationalisation des processus s'appuie sur un premier examen préliminaire de la demande d'asile peu de temps après le déféré. Selon le résultat de cet examen, les cas sont orientés vers quatre catégories différentes en fonction de leurs particularités : l'entrevue tenue dans le cadre du processus accéléré; une courte audience; une audience régulière; une audience plus longue. Cet examen préliminaire permet en outre de déceler rapidement les cas qui soulèvent des questions de sécurité ou d'autres questions complexes. Ainsi, la CISR est en mesure d'aviser rapidement CIC de la présence de risques pour la sécurité, de préparer comme il se doit le traitement du cas et de fixer l'audience le plus tôt possible.

Durant la phase initiale du Plan d'action, la CISR a examiné en profondeur les approches régionales. Chaque aspect des processus du tribunal a été examiné afin de déceler et d'éliminer les redondances et les pratiques inefficientes et d'adopter les pratiques exemplaires. Cet examen global a mené à la création d'un processus national unique, simple, rapide et équitable.

Les efforts concertés de toute l'organisation ont soutenu la mise en œuvre du Plan d'action tout au long de 2003-2004[7]. À cette fin, la CISR a mis au point des outils pour être plus efficace et guider le processus décisionnel, notamment une série de Directives[8] du président sur les questions procédurales concernant la mise au rôle, la préparation et la tenue des audiences ainsi que l'application plus rigoureuse des Règles du tribunal. Au titre des principales initiatives et des résultats obtenus, mentionnons :

- la création, dans chacune des régions, d'unités centralisées qui voient à orienter les nouvelles demandes d'asile vers les diverses catégories et qui contribuent ainsi à améliorer la cohérence dans la catégorisation et le repérage des cas simples susceptibles d'être orientés vers une courte audience (7 350 cas ont ainsi été réglés en 2003-2004 comparativement à 1 900 pendant l'exercice antérieur);
- l'application de guides jurisprudentiels sur certains pays précis destinés à aider les décideurs à régler les cas plus rapidement et avec une plus grande cohérence;
- des efforts de recherche qui ont mené à l'élaboration de huit trousses documentaires sur les pays d'origine : le Mexique, le Nigéria, le Kenya, le Venezuela, le Pérou, la Bulgarie, le Salvador et la Hongrie, afin d'uniformiser la preuve documentaire présentée dans le cadre du processus décisionnel;

Saviez-vous qu'en 2003-2004, les trois tribunaux de la CISR ont rendu plus de 64 000 décisions, soit le nombre le plus élevé de l'histoire de l'organisation.

[7] Un récent examen interne a confirmé que la mise en œuvre du Plan d'action a été un succès à l'échelle de la CISR et a permis de dégager les leçons à tirer, lesquelles seront mises à profit dans la mise en application d'autres initiatives. Voir : http://www.irb-cisr.gc.ca/fr/ausujet/transparence/lecons/index_f.htm.

[8] Voir http://www.irb-cisr.gc.ca/fr/ausujet/directives/index_f.htm.

- l'adoption de nouvelles directives sur les questions procédurales qui visent à accélérer la transmission de l'information, le traitement des demandes d'asile en général, et le constat de désistement ainsi qu'à mieux circonscrire les questions déterminantes des audiences, permettant ainsi de réduire le temps d'audition (moyenne de 2,7 heures en 2003-2004 comparativement à 3,2 heures en 2002-2003).

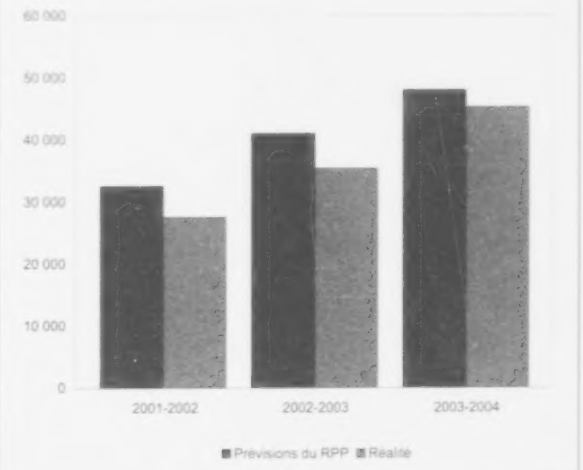
Pour appuyer l'adoption d'approches nationales cohérentes dans l'ensemble de ses bureaux régionaux et la qualité du processus décisionnel, la CISR a continué de donner aux décideurs et au personnel affecté à la préparation des cas la formation, l'information et les outils voulus. Les activités connexes incluent :

- favoriser les échanges et les réunions afin de se garder au fait de l'évolution de la jurisprudence, de communiquer les décisions entre décideurs, de traiter les nouveaux enjeux et d'adopter les pratiques exemplaires;
- offrir un vaste programme de perfectionnement professionnel pour appuyer la mise en œuvre des changements, notamment le recours aux tribunaux composés de trois commissaires pour promouvoir l'échange d'idées, cerner d'importantes questions de fond ou de procédure et donner une formation et une expérience pratique de travail aux nouveaux décideurs;
- accroître le recours aux réseaux géographiques nationaux de décideurs et d'employés affectés à la préparation des cas et aux audiences afin de promouvoir l'échange et l'utilisation cohérente des dossiers d'information sur les droits de la personne propres aux régions géographiques particulières;
- améliorer les services d'interprétation en langues étrangères fournis lors de l'audition des demandes d'asile grâce à l'instauration d'un nouveau système de paiement des interprètes à l'échelle du pays.

Demandes d'asile réglées

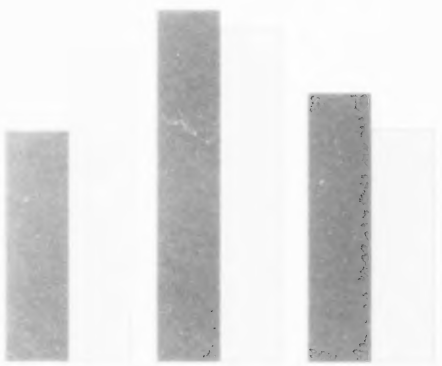
Dans leur ensemble, ces initiatives ont largement contribué à l'amélioration de la qualité, de la cohérence et de la célérité du processus décisionnel, et partant, de l'équité du processus. Grâce à ces efforts concertés et à la capacité accrue du processus décisionnel, la CISR a réussi à régler 45 000 demandes d'asile, soit le nombre le plus élevé de son histoire. Bien que ce nombre soit légèrement inférieur à la prévision établie à 48 000, il représente une augmentation de 28 % par rapport au nombre record établi pendant l'exercice précédent et une augmentation de 64 % par rapport à l'exercice 2001-2002.

Figure 4.4
Nombre de demandes d'asile réglées



Demandes d'asile en attente d'une décision

La CISR a amorcé l'exercice 2003-2004 avec le nombre record de 52 300 demandes d'asile en attente d'une décision. Grâce au règlement d'un nombre inégalé de demandes d'asile et à la diminution du nombre de nouvelles demandes d'asile déférées, le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision se situait à 36 500 au 31 mars 2004, un nombre bien inférieur aux 42 000 prévues. Comme la CISR a pu régler près de 16 000 demandes d'asile de plus qu'elle n'en a reçues durant 2003-2004, un nombre considérablement moindre de demandeurs d'asile attendaient toujours, à la fin de l'exercice, de connaître l'issue de leur demande.



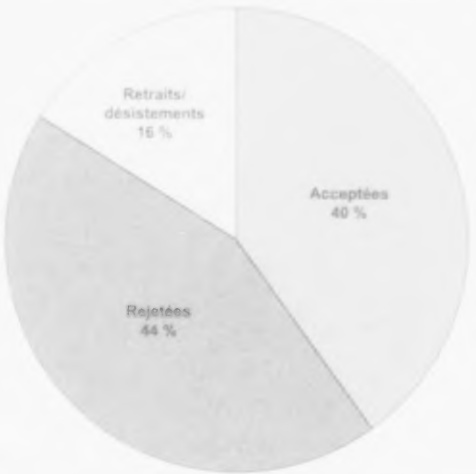
Décisions rendues

Comme le montre la figure 4.5, des 45 000 demandes d'asile réglées durant l'exercice :

- la qualité de réfugié au sens de la Convention ou de personne à protéger a été reconnue à 40 % des demandeurs d'asile;
- 44 % des demandes d'asile ont été rejetées;
- les 16 % des demandes d'asile restantes ont fait l'objet d'un retrait par le demandeur d'asile ou d'un désistement prononcé par la CISR.

D'une année à l'autre, l'issue que connaissent les demandes d'asile varie selon la nature des demandes d'asile entendues. Les pays sources et les motifs des demandes d'asile varient également, et chaque demande d'asile est tranchée de façon indépendante, suivant son bien-fondé.

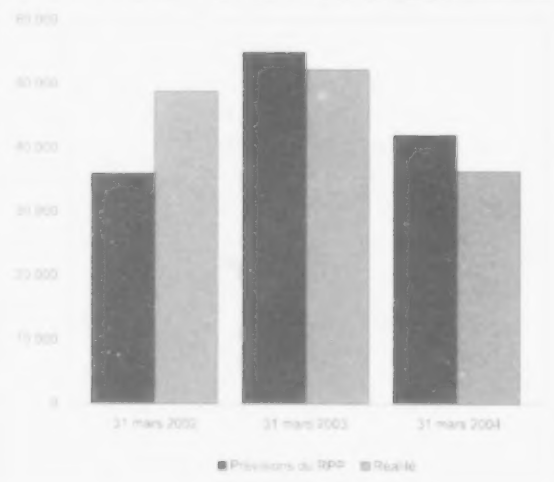
Figure 4.5
Protection des réfugiés



Demandes d'asile en attente d'une décision

La CISR a amorcé l'exercice 2003-2004 avec le nombre record de 52 300 demandes d'asile en attente d'une décision. Grâce au règlement d'un nombre inégalé de demandes d'asile et à la diminution du nombre de nouvelles demandes d'asile déférées, le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision se situait à 36 500 au 31 mars 2004, un nombre bien inférieur aux 42 000 prévues. Comme la CISR a pu régler près de 16 000 demandes d'asile de plus qu'elle n'en a reçues durant 2003-2004, un nombre considérablement moindre de demandeurs d'asile attendaient toujours, à la fin de l'exercice, de connaître l'issue de leur demande.

Figure 4.6
Nombre de demandes d'asile en attente d'une décision



Antériorité des demandes d'asile en attente d'une décision

L'antériorité moyenne des demandes d'asile en attente d'une décision a encore une fois augmenté en 2003-2004. Au terme de l'exercice, 41 % des demandes d'asile étaient en attente d'une décision à la CISR depuis plus de 12 mois, comparativement à 37 % pendant l'exercice précédent et à 21 % seulement en 2001-2002. La répartition des demandes d'asile en attente d'une décision, selon leur antériorité, reflète l'augmentation du nombre de demandes en attente d'une décision avant 2003-2004, alors que des nombres record de nouvelles demandes d'asile étaient déférées à la CISR et que celle-ci n'avait pas la capacité de suivre le rythme. La CISR vise, à moyen terme, à réduire la proportion des demandes d'asile en attente d'une décision depuis plus d'un an; il n'y aura toutefois aucun revirement significatif dans la situation avant 2005-2006, car il subsiste dans les demandes d'asile en attente d'une décision un grand nombre de cas anciens, ce qui fait croître l'antériorité moyenne des demandes d'asile en attente d'une décision.

Délai moyen de traitement

Le délai moyen de traitement correspond à la période de temps moyenne que passe la demande d'asile à la CISR, depuis qu'elle a été déférée par CIC jusqu'au prononcé de la décision, incluant la période de 28 jours dont le demandeur dispose pour préparer et déposer son Formulaire de renseignements personnels et le temps qu'il doit attendre avant la mise au rôle de l'audition de sa demande. En 2003-2004, le délai moyen de traitement des demandes d'asile s'est établi à 14,2 mois, soit un délai moins long que les 15 mois prévus.

Comme le mentionnait le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*, le nombre de cas comptant parmi les plus anciens et, en général, parmi les plus complexes s'est accru, car la CISR s'est concentrée sur le règlement rapide d'un grand nombre de demandes d'asile relativement simples. La CISR est déterminée à réduire les délais de traitement. Même si ceux-ci devraient demeurer stables en 2004-2005, on prévoit qu'ils diminueront de façon considérable en 2005-2006 lorsque la CISR traitera les demandes d'asile les plus récentes.

Dans les dernières années, environ 15 % des nouvelles demandes d'asile déférées pendant une année précise ont été traitées dans les six mois. On prévoit que cette proportion augmentera à 30 % de l'ensemble des demandes d'asile en 2004-2005.

Coût par demande d'asile réglée

Le coût par demande d'asile inclut les coûts du processus décisionnel et les coûts des activités associées à la préparation des cas, à la recherche, à la mise au rôle des audiences, aux services juridiques, à l'interprétation en langues étrangères, au soutien technologique, aux services de traduction ainsi qu'au soutien administratif. Il inclut également une partie des coûts des services de soutien fournis par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis entre les trois secteurs d'activité liés au processus décisionnel, selon leurs tendances respectives au chapitre des dépenses.

Le coût moyen par demande d'asile, en 2003-2004, s'est établi à 2 000 $, comparativement à 2 700 $ en 2002-2003. Le coût unitaire par demande d'asile a varié de 700 $, dans les cas traités suivant le processus accéléré, à 2 700 $, dans les cas plus complexes. La réduction du coût par demande d'asile est surtout attribuable aux gains d'efficience, notamment la réduction du temps d'audition, qui ont découlé des initiatives liées à la gestion des cas.

Le coût réel par demande d'asile est inférieur aux 2 400 $ prévus dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* en raison de dépenses de traduction moindres que prévu.

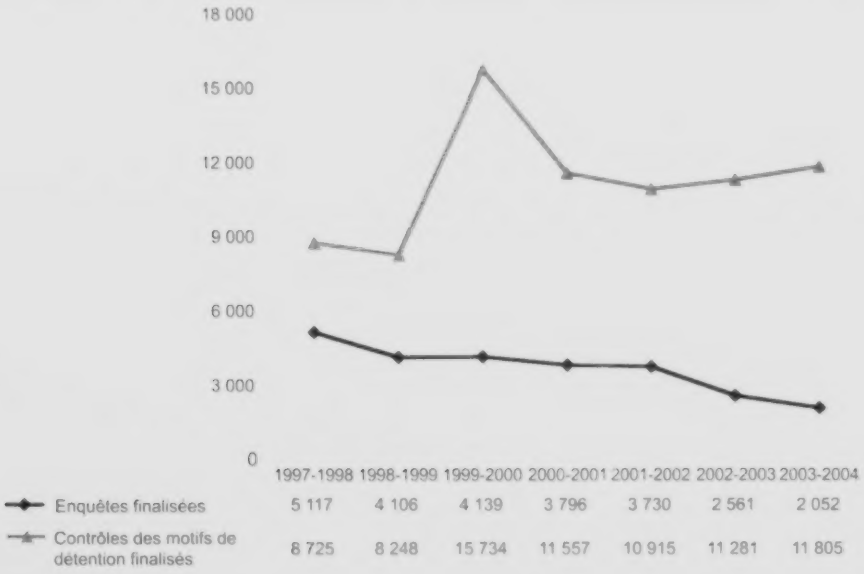
4.2.2 Enquêtes et contrôles des motifs de détention

Dépenses prévues	*5,6 M$*
Autorisations totales	*9,7 M$*
Dépenses réelles en 2003-2004	***7,5 M$***

La CISR tient des enquêtes sur les personnes soupçonnées d'avoir enfreint la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (LIPR). *De telles enquêtes visent à déterminer si la personne visée peut entrer ou demeurer au Canada.*

La CISR fait également des contrôles des motifs de détention de personnes détenues pour des motifs d'immigration. Les milliers de personnes détenues chaque année ont droit au contrôle des motifs de leur détention dans les délais prévus par la loi. Ce processus est essentiel pour assurer un juste équilibre entre les droits des personnes détenues et la sécurité de la société canadienne.

Figure 4.7
Enquêtes et contrôles des motifs de détention finalisés



Contexte lié à la charge de travail

Le nombre d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention qu'effectue la CISR dépend du nombre de cas que lui défèrent l'ASFC et CIC. C'est pourquoi le nombre de nouveaux cas reçus varie d'une année à l'autre. Comme le montre la figure 4.7, la CISR a été saisie en 2003-2004 d'un nombre d'enquêtes moindre que pendant les exercices antérieurs, tandis que le nombre de contrôles des motifs de détention s'est accru. La CISR a finalisé tous les cas dont elle a été saisie.

Initiatives prévues et résultats obtenus

En 2003-2004, le tribunal chargé des enquêtes et des contrôles des motifs de détention a revu ses processus et optimisé ses mesures visant à accroître l'efficience, surtout aux bureaux de Toronto et de Winnipeg. Le déménagement des détenus à un nouvel établissement à Toronto a aidé la CISR à réduire le nombre d'audiences devant être tenues dans la ville où se trouve le détenu grâce à la vidéoconférence et à accroître le nombre d'audiences en personne tout en réduisant le temps de déplacement vers les divers établissements de détention. Une étude de la charge de travail dans la région du Pacifique-Ouest a permis de rationaliser les processus et de mieux répartir la charge de travail entre les bureaux de façon à mieux harmoniser les ressources en fonction des besoins découlant de la charge de travail.

En outre, une vaste stratégie en matière de ressources humaines a été élaborée et

Aucune décision n'est prise à la légère ...

Les décideurs du tribunal chargé des enquêtes et des contrôles des motifs de détention ont la responsabilité de présider deux types d'audience. Les résultats des décisions qu'ils rendent ont des incidences importantes sur la vie des intéressés et de leur famille.

Des enquêtes sont menées sur des étrangers ou des résidents permanents soupçonnés d'avoir enfreint la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés pour des raisons de sécurité, d'atteinte aux droits humains ou de criminalité. Ces enquêtes sont contradictoires, présentant souvent deux points de vue adverses. Pour avoir un exemple de questions soulevées dans une décision d'enquête, aller à http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/decisions/reflex/index_f.htm?action=article.view&id=10245.

Les décideurs président également les contrôles des motifs de détention, un droit prévu par la loi pour toutes les personnes détenues. Lors d'un contrôle, le décideur doit concilier le droit constitutionnel à la liberté d'un individu et la protection de la santé et de la sécurité des Canadiens.

sera mise en œuvre sur trois ans. Comme près de la moitié de tous les décideurs de ce tribunal pourront prendre leur retraite en 2004-2005 et en 2005-2006, la stratégie met l'accent sur un plan de relève, jumelé à un vaste programme de formation pour assurer la disponibilité de décideurs compétents et la pérennité de l'expertise.

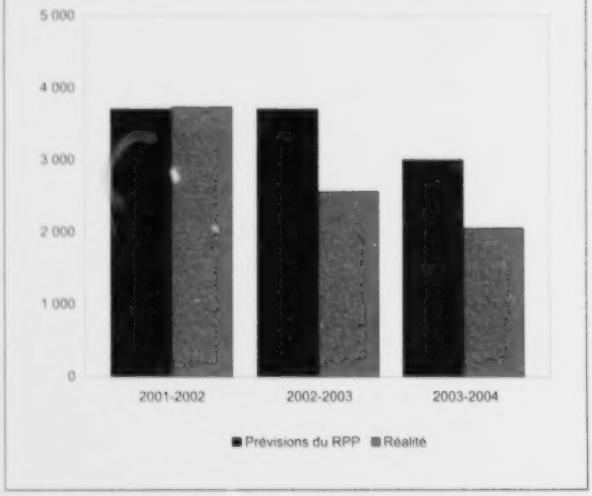
Enfin, le tribunal a continué de promouvoir la qualité et la cohérence du processus décisionnel en offrant des séances de formation ciblées afin de traiter les nouveaux enjeux.

Enquêtes finalisées

Comme l'avait annoncé le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*, les changements apportés par la LIPR ont influé tant sur la nature que sur le volume d'enquêtes que la CISR a conclues. Au total, la CISR a finalisé 2 050 enquêtes en 2003-2004, ce qui est bien inférieur aux niveaux obtenus en 2002-2003 et en 2001-2002 et le tiers de moins que la prévision établie.

La diminution du nombre d'enquêtes découle des nouveaux pouvoirs que la LIPR confère aux agents d'immigration pour prendre des mesures de renvoi dans les cas simples d'interdiction de territoire, par exemple lorsqu'un étranger a commis un acte criminel au Canada. La CISR n'est maintenant plus saisie de tels cas. Quoi qu'il en soit, même si le nombre d'enquêtes a diminué, les cas dont la CISR est de fait maintenant saisie sont en général plus complexes, et une plus grande proportion d'entre eux soulèvent des questions de sécurité, notamment le terrorisme et l'atteinte aux droits de la personne ou aux droits internationaux, la grande criminalité et le crime organisé.

Figure 4.8
Enquêtes finalisées

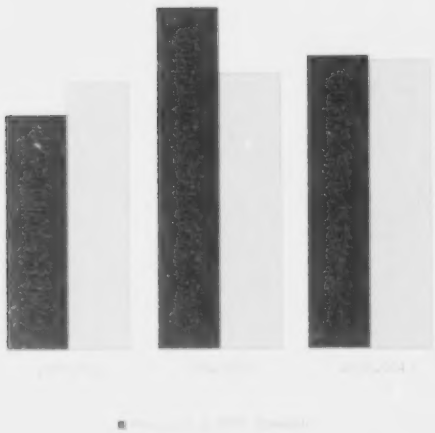


Décisions rendues

Comme le montre la figure 4.9, des 2 050 enquêtes finalisées en 2003-2004 :

- 71 % se sont soldées par le prononcé d'une mesure de renvoi du Canada par la CISR;
- 4 % se sont soldées par une autorisation d'entrer ou de séjourner au Canada;
- 10 % se sont soldées par un retrait à l'audience de la part de l'ASFC, celle-ci n'ayant plus aucun motif de croire que la personne visée était interdite de territoire;
- 15 % ont été conclues alors que la personne en cause a omis de comparaître.

Ces résultats ont peu changé depuis les dernières années.



Contrôles des motifs de détention finalisés

En 2003-2004, la CISR a finalisé 11 800 contrôles des motifs de détention, soit 5 % de plus que pendant l'exercice précédent et 8 % de plus qu'en 2001-2002.

La CISR doit respecter les délais prévus par la LIPR pour effectuer les contrôles des motifs de détention. La loi reconnaît l'importance des contrôles pour protéger les droits des personnes détenues et garantir la sécurité des Canadiens. Une fois la personne mise en détention, l'ASFC doit amener cette personne à comparaître devant la CISR dans les 48 heures qui suivent, puis, à nouveau, dans les sept jours et, par la suite, une fois aux 30 jours. La décision doit être rendue le même jour que le cas est entendu.

Décisions rendues

Comme en fait foi la figure 4.11, des 11 800 contrôles des motifs de détention finalisés par la CISR en 2003-2004 :

- 75 % ont entraîné le maintien de la détention;
- 20 % se sont soldés par une libération sous réserve de certaines conditions;
- 3 % se sont soldés par une libération sans condition;
- 2 % modifiaient les conditions des personnes qui avaient été libérées sous réserve de conditions.

Ces résultats sont très semblables à ceux de 2002-2003.

Figure 4.9
Enquêtes

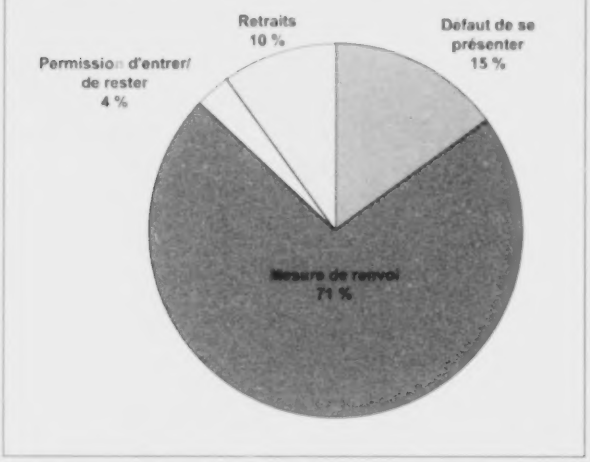
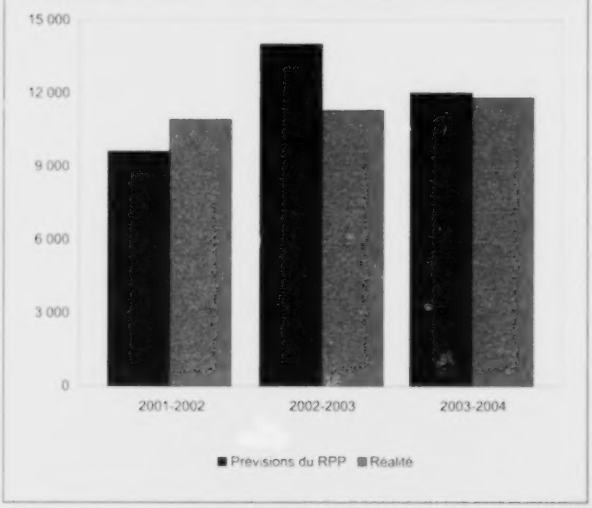


Figure 4.10
Contrôles des motifs de détention finalisés



Contrôles des motifs de détention finalisés

En 2003-2004, la CISR a finalisé 11 800 contrôles des motifs de détention, soit 5 % de plus que pendant l'exercice précédent et 8 % de plus qu'en 2001-2002.

La CISR doit respecter les délais prévus par la LIPR pour effectuer les contrôles des motifs de détention. La loi reconnaît l'importance des contrôles pour protéger les droits des personnes détenues et garantir la sécurité des Canadiens. Une fois la personne mise en détention, l'ASFC doit amener cette personne à comparaître devant la CISR dans les 48 heures qui suivent, puis, à nouveau, dans les sept jours et, par la suite, une fois aux 30 jours. La décision doit être rendue le même jour que le cas est entendu.

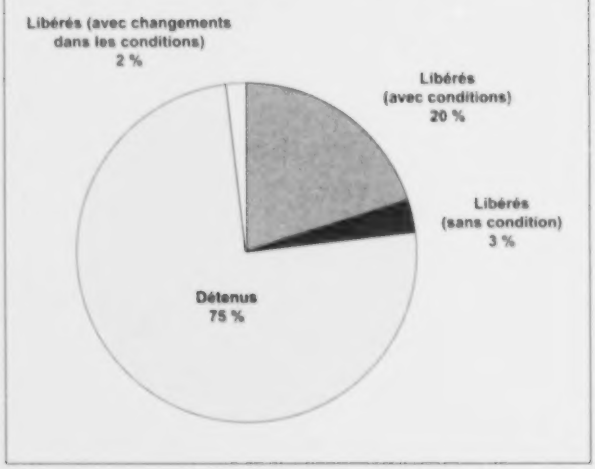
Décisions rendues

Comme en fait foi la figure 4.11, des 11 800 contrôles des motifs de détention finalisés par la CISR en 2003-2004 :

- 75 % ont entraîné le maintien de la détention;
- 20 % se sont soldés par une libération sous réserve de certaines conditions;
- 3 % se sont soldés par une libération sans condition;
- 2 % modifiaient les conditions des personnes qui avaient été libérées sous réserve de conditions.

Ces résultats sont très semblables à ceux de 2002-2003.

Figure 4.11
Contrôles des motifs de détention



Coût par enquête et par contrôle des motifs de détention finalisés

Le coût par enquête et contrôle des motifs de détention inclut les coûts du processus décisionnel et les coûts des activités associées à la préparation des cas, à la recherche, à la mise au rôle des audiences, aux services juridiques, à l'interprétation en langues étrangères, au soutien technologique, aux services de traduction ainsi qu'au soutien administratif. Il inclut également une partie des coûts des services de soutien fournis par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis entre les trois autres secteurs d'activité liés au processus décisionnel, selon leurs tendances respectives au chapitre des dépenses.

En 2003-2004, le coût moyen des enquêtes a atteint 1 100 $, et le coût moyen des contrôles des motifs de détention a été de 650 $. Ces coûts sont comparables à ceux de 2002-2003. Le coût réel par enquête est légèrement supérieur aux 970 $ prévus dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*, principalement en raison des hausses salariales et de la complexité accrue des cas finalisés. Le coût par contrôle des motifs de détention est également légèrement supérieur aux 550 $ prévus en raison des hausses salariales et des coûts de traduction plus élevés que prévu.

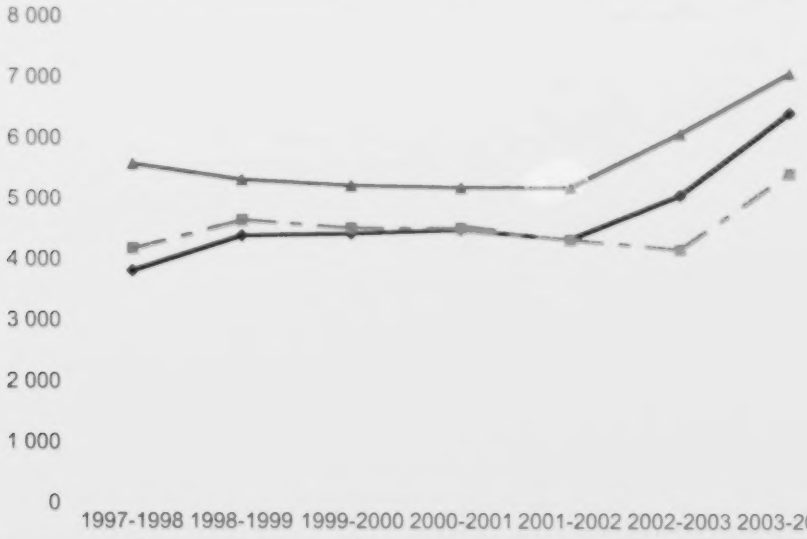
4.2.3 Appels en matière d'immigration

Dépenses prévues	*5.7 M$*
Autorisations totales	*8.7 M$*
Dépenses réelles en 2003-2004	***7.9 M$***

Immigration Les appels en matière d'immigration proviennent de quatre sources :·

- *de citoyens canadiens et de résidents permanents dont la demande de parrainage au Canada au titre du regroupement familial a été rejetée (75 % de tous les appels en 2003-2004);*
- *de résidents permanents, d'étrangers titulaires d'un visa de résident permanent et de personnes protégées qui sont frappés d'une mesure de renvoi du Canada (18 %);*
- *de résidents permanents à l'égard desquels un agent de CIC a conclu, à l'étranger, au non-respect de l'obligation de résidence (7 %);*
- *du ministre responsable de l'ASFC, qui peut en appeler des décisions rendues par la CISR à l'issue des enquêtes (moins de 1 %).*

Figure 4.12
Appels interjetés, finalisés et en attente d'une décision



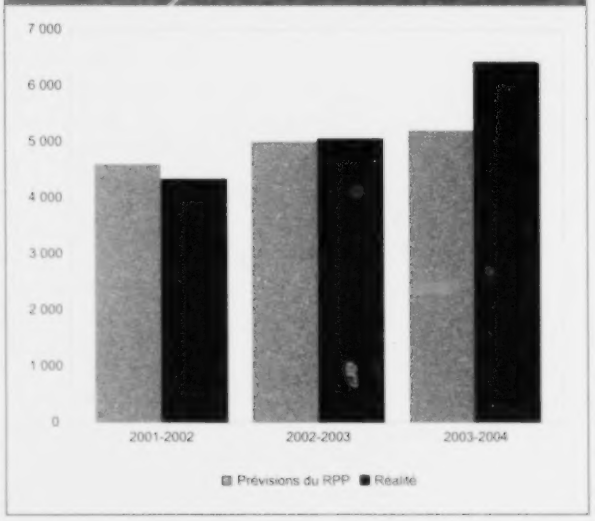
	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Appels interjetés	3 812	4 390	4 428	4 489	4 333	5 053	6 386
Appels finalisés	4 177	4 650	4 519	4 518	4 325	4 171	5 365
En attente (31 mars)	5 560	5 300	5 209	5 180	5 188	6 070	7 091

Contexte lié à la charge de travail

Comme le montre la figure 4.13, la CISR a constaté une croissance inégalée du nombre d'appels en matière d'immigration au cours des deux derniers exercices. Près de 6 400 appels ont été interjetés en 2003-2004, ce qui représente une augmentation de 26 % par rapport à 2002-2003 et de 47 % par rapport à 2001-2002, et un excédent de 23 % par rapport à la prévision établie à 5 200 dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*. Cet écart est en grande partie attribuable à l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de la loi.

Toutes les catégories d'appels ont contribué à la hausse globale des appels interjetés devant la CISR. Les appels en matière de parrainage ont été plus nombreux parce que CIC a traité et rejeté à l'étranger plus de demandes de la catégorie du regroupement familial durant l'exercice, ce qui s'est traduit par une hausse du nombre d'appels interjetés devant la CISR par les répondants au Canada. Les appels relatifs à une mesure de renvoi et les appels concernant l'obligation de résidence ont crû considérablement dans la dernière partie de l'exercice.

Figure 4.13
Nombre d'appels interjetés



Initiatives prévues et résultats obtenus

En 2003-2004, le tribunal chargé des appels en matière d'immigration a continué de promouvoir la qualité et la cohérence du processus décisionnel et d'améliorer la gestion de sa charge de travail. Le tribunal a mis en œuvre à plus grande échelle et amélioré deux initiatives clés de son Plan d'action lancé en 2003 : le Mode alternatif de règlement des litiges (MARL) et l'examen en début de processus.

Le MARL est un mécanisme important qui favorise le règlement – sans audience formelle – de certains types d'appels en matière de parrainage. Le MARL répond parfaitement à l'objectif de la CISR de régler les cas simplement, rapidement et équitablement. En général, dans le cadre du MARL, la CISR règle les appels en quatre à cinq mois, un délai bien plus court que le délai global moyen de sept mois de traitement des appels.

En 2003, l'équipe du MARL s'est démarquée par ses travaux et a reçu le prestigieux Prix du chef de la fonction publique[9], catégorie « Travailler en collaboration ». Cette équipe se composait de nombreux intervenants, notamment des représentants de CIC ainsi que des avocats et des consultants en immigration, dont la collaboration et la contribution sont des facteurs essentiels à la réussite du programme.

[9] Pour plus d'information sur le Prix du chef de la fonction publique, voir http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/ar-pr/head_public/hops2003_f.asp.

Le tribunal a en outre réalisé des progrès avec le recours accru à l'examen en début de processus. Ce processus permet de déceler rapidement les questions de compétence et autres questions préliminaires d'ordre juridique et aide ainsi à trancher les appels sans tenir d'audience complète.

Les autres activités à l'appui de la cohérence et de la qualité du processus décisionnel incluent les suivantes :

- partager les pratiques exemplaires et les approches cohérentes dans le cadre de séances mensuelles, à l'échelle régionale et nationale (par vidéoconférence), de perfectionnement professionnel des décideurs;
- suivre de près l'application des nouvelles dispositions législatives et les décisions connexes de la Cour fédérale afin de déceler les questions d'actualité et de fournir un perfectionnement professionnel ciblé en rapport avec les questions et processus connexes;
- fournir des avis juridiques ainsi que des documents d'interprétation et revoir sur demande les projets de décision pour ce qui est de questions juridiques précises afin de tirer avantage au maximum du corpus croissant de jurisprudence sur les nouvelles dispositions législatives;
- accroître à l'échelle du pays la rapidité d'accès aux décisions concernant les nouvelles dispositions législatives grâce à un nouveau répertoire électronique accessible à tous les décideurs du tribunal d'appels en matière d'immigration.

Par leur effet combiné, ces initiatives ont contribué à une approche intégrée à la

Aucune décision n'est prise à la légère...

Les décideurs du tribunal d'Appel en matière d'immigration examinent plusieurs types d'appels et doivent souvent exercer un vaste et unique pouvoir discrétionnaire afin d'évaluer les motifs d'ordre humanitaire d'un cas. Chaque décision peut changer pour toujours la vie des intéressés et de leur famille.

La plupart des cas sont des appels en matière de parrainage, qui peuvent soulever un grand nombre de questions en vue de déterminer, par exemple, si la relation est authentique ou frauduleuse, ou si les membres d'une famille devraient être réunis même si les critères de parrainage ou d'entrée et de séjour ne sont pas respectés. Pour ce faire, le décideur doit être réceptif aux normes culturelles.

Les décideurs examinent également les appels contre des mesures de renvoi. Ces décisions exigent d'établir un juste équilibre entre l'avenir de l'appelant au Canada et la sécurité du public canadien – l'intérêt supérieur d'un enfant est souvent pris en compte. Pour avoir un exemple de questions soulevées dans une décision d'appel en matière d'immigration, aller à http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/decisions/reflex/index_f.htm?action=article.view&id=10829.

cohérence, à la qualité et à l'efficacité du processus décisionnel et ont permis d'améliorer la gestion de la charge de travail.

Appels finalisés

Grâce au MARL et à d'autres initiatives, le tribunal chargé des appels en matière d'immigration a réglé 5 400 appels en 2003-2004, un nombre jamais égalé auparavant. Ce nombre record a non seulement dépassé l'engagement ambitieux de 5 100 appels réglés pris dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*, mais représente également une hausse de 29 % par rapport à 2002-2003.

Ces résultats favorables n'ont toutefois pas suffi à faire contrepoids à la hausse record du nombre d'appels reçus. Il s'est donc ensuivi une croissance constante du nombre d'appels en attente d'une décision en 2003-2004, qui a atteint près de 7 100 au 31 mars 2004 comparativement aux 6 100 appels en attente d'une décision 12 mois plus tôt et aux 5 200 d'il y a deux ans. La CISR continue de suivre de très près les tendances dans sa charge de travail globale et améliorera sa capacité d'inverser la tendance à la hausse du nombre d'appels en attente d'une décision.

Décisions rendues

Comme le montre la figure 4.15, des 5 400 appels réglés en 2003-2004 :

- 46 % ont été accueillis;
- 28 % ont été rejetés;
- 26 % ont fait l'objet soit d'un retrait par l'appelant soit d'un constat de désistement par la CISR.

Ces résultats ont légèrement changé depuis les dernières années. Néanmoins, l'issue des appels demeure fonction de la nature des appels entendus, chaque appel étant tranché de façon indépendante, selon son bien-fondé.

Figure 4.14
Nombre d'appels finalisés

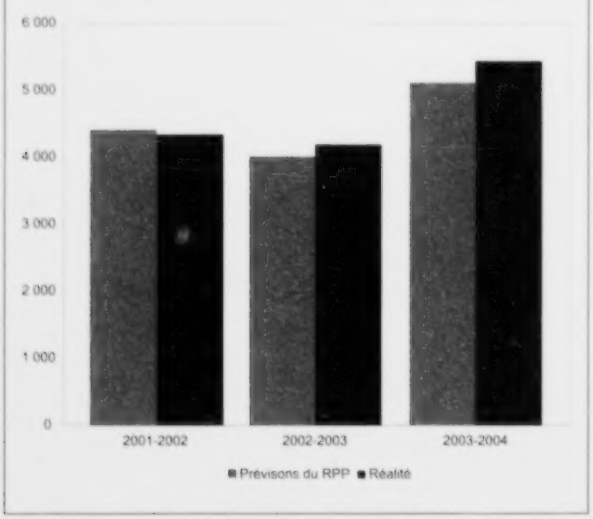
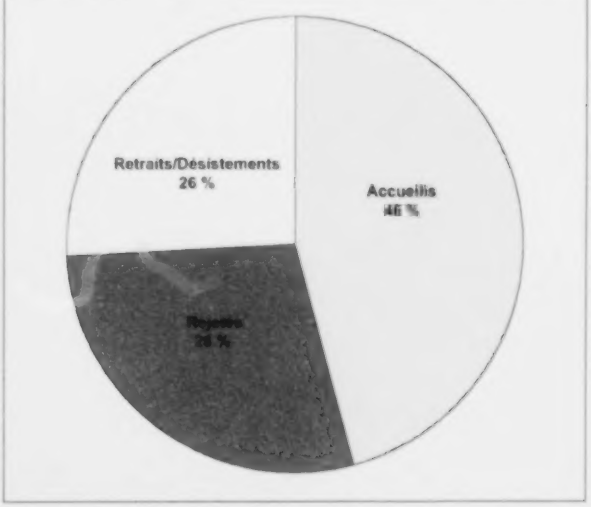


Figure 4.15
Appels en matière d'immigration



cohérence, à la qualité et à l'efficacité du processus décisionnel et ont permis d'améliorer la gestion de la charge de travail.

Appels finalisés

Grâce au MARL et à d'autres initiatives, le tribunal chargé des appels en matière d'immigration a réglé 5 400 appels en 2003-2004, un nombre jamais égalé auparavant. Ce nombre record a non seulement dépassé l'engagement ambitieux de 5 100 appels réglés pris dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*, mais représente également une hausse de 29 % par rapport à 2002-2003.

Ces résultats favorables n'ont toutefois pas suffi à faire contrepoids à la hausse record du nombre d'appels reçus. Il s'est donc ensuivi une croissance constante du nombre d'appels en attente d'une décision en 2003-2004, qui a atteint près de 7 100 au 31 mars 2004 comparativement aux 6 100 appels en attente d'une décision 12 mois plus tôt et aux 5 200 d'il y a deux ans. La CISR continue de suivre de très près les tendances dans sa charge de travail globale et améliorera sa capacité d'inverser la tendance à la hausse du nombre d'appels en attente d'une décision.

Décisions rendues

Comme le montre la figure 4.15, des 5 400 appels réglés en 2003-2004 :

- 46 % ont été accueillis;
- 28 % ont été rejetés;
- 26 % ont fait l'objet soit d'un retrait par l'appelant soit d'un constat de désistement par la CISR.

Ces résultats ont légèrement changé depuis les dernières années. Néanmoins, l'issue des appels demeure fonction de la nature des appels entendus, chaque appel étant tranché de façon indépendante, selon son bien-fondé.

Figure 4.14
Nombre d'appels finalisés

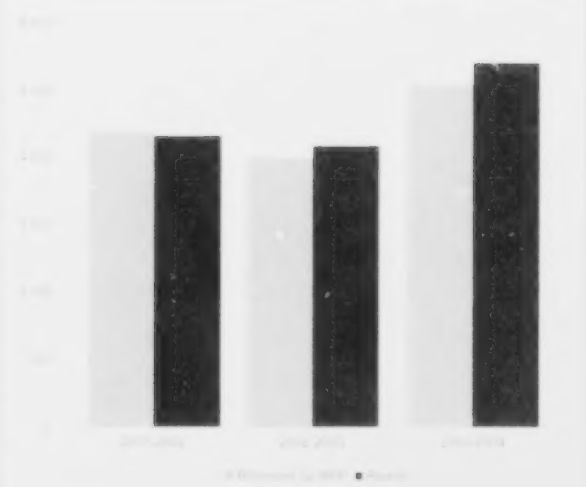
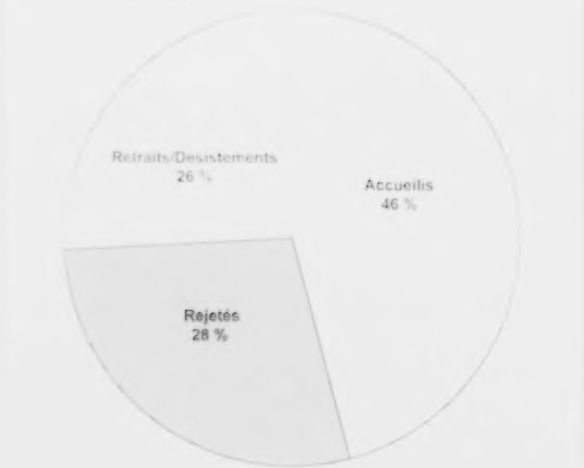


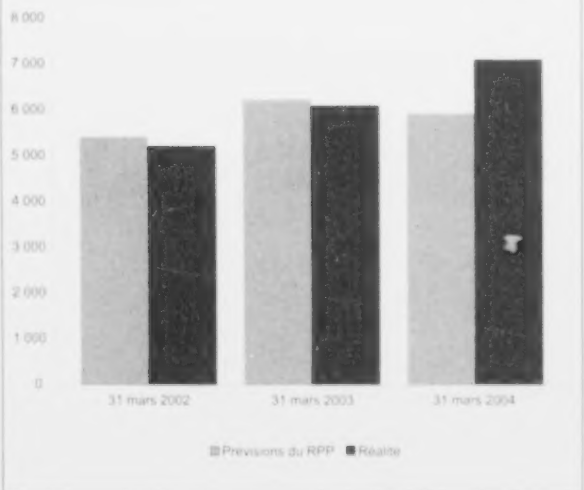
Figure 4.15
Appels en matière d'immigration



Appels en attente d'une décision

Le nombre d'appels en attente d'une décision augmente depuis le début de 2002-2003. En effet, depuis cet exercice, le nombre d'appels interjetés a crû et a sans cesse excédé la capacité de la CISR de régler les appels. Par conséquent, le nombre d'appels en attente d'une décision est passé du niveau relativement stable de 5 200 tout au long des années 1990 et jusqu'à la fin de 2001-2002, au nombre record de 7 100 au 31 mars 2004. Ce nombre est supérieur à la prévision de 5 900 établie dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* en raison de la hausse beaucoup plus marquée que prévu dans le nombre d'appels interjetés.

Figure 4.16
Appels en attente d'une décision



Délai moyen de traitement

Le délai moyen de traitement correspond au nombre moyen de mois écoulés depuis la date où la CISR reçoit de CIC le dossier d'appel et où elle peut commencer à traiter l'appel jusqu'à la date où elle rend sa décision.

En dépit des nombres record d'appels interjetés et d'appels en attente d'une décision, le délai de traitement de tous les appels réglés est demeuré relativement court et inférieur à la prévision établie pour 2003-2004 : il s'est situé en moyenne à 6,7 mois, ce qui est moins que le délai de 7 mois constaté durant l'exercice précédent.

Coût par appel

Le coût par appel inclut les coûts du processus décisionnel et les coûts des activités associées à la préparation des cas, à la recherche, à la mise au rôle des audiences, aux services juridiques, à l'interprétation en langues étrangères, au soutien technologique, aux services de traduction ainsi qu'au soutien administratif. Il inclut également une partie des coûts des services de soutien fournis par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis entre les trois autres secteurs d'activité liés au processus décisionnel, selon leurs tendances respectives au chapitre des dépenses.

En 2003-2004, le coût moyen par appel réglé s'est établi à 1 900 $, comparativement à 2 300 $ en 2002-2003. Le coût unitaire par appel a varié de 1 500 $ pour les appels relatifs à une mesure de renvoi à 2 000 $ pour les appels en matière de parrainage, en passant par 1 700 $ pour les appels concernant l'obligation de résidence. La réduction du coût moyen par appel est surtout attribuable au nombre plus élevé d'appels en matière de parrainage réglés au moyen du MARL, processus moins formel et plus rapide que l'audience officielle et représentant moins du tiers des coûts. Le coût moyen par appel est comparable à la prévision établie dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

4.2.4 Gestion et services généraux

Dépenses prévues	*54,6 M$*
Autorisations totales	*28,6 M$*
Dépenses réelles en 2003-2004	***24,8 M$***

Le secteur d'activité Gestion et services généraux répond aux importants besoins en infrastructure nécessaire pour appuyer à la fois la fonction décisionnelle et le fonctionnement efficace de la CISR ainsi que pour mettre en œuvre les initiatives pangouvernementales en matière de gestion. Les services généraux sont essentiels à la mise en valeur du talent de l'organisation et au développement des outils voulus pour le personnel en vue d'appuyer la cohérence, l'efficacité et l'équité des processus et de la prise de décisions à la CISR, à l'élaboration des pratiques de gestion stratégiques, au maintien des relations efficaces avec les intervenants et au partage des pratiques exemplaires avec la communauté internationale. À cet égard, la CISR fait des investissements considérables pour se doter des infrastructures voulues et accroître sa capacité de soutenir le règlement d'un grand nombre de cas, ce qui constitue la grande priorité. Les sections qui suivent exposent les initiatives clés et les résultats obtenus en 2003-2004.

Gestion stratégique tenant compte de la transparence et de la responsabilisation

Conformément aux priorités du gouvernement, la CISR a continué de moderniser et de renforcer ses pratiques de gestion afin d'améliorer le rendement global de l'organisation. Un cadre de responsabilisation de gestion s'inspirant des piliers de la fonction moderne de contrôleur a servi de base à l'amélioration des résultats et du rendement de la CISR. En 2003-2004, la CISR a renforcé ses pratiques de gestion dans les domaines suivants :

- un plan intégré a été mis au point pour coordonner toutes les mesures d'amélioration de la gestion. Son application sera étendue au cours des exercices à venir conjointement avec les initiatives pangouvernementales visant à respecter intégralement les éléments et les exigences du cadre de responsabilisation de gestion;
- une vaste analyse des facteurs nationaux et internationaux influençant le cadre opérationnel de la CISR a été menée afin d'éclairer la planification et l'établissement des priorités de l'organisation;
- un modèle de prévision des coûts et de budgétisation par activité a été élaboré pour les trois tribunaux (fonctions décisionnelles). Le modèle intègre les renseignements financiers et non financiers et améliore la planification et la gestion de la charge de travail et des ressources. L'information générée par ce modèle a servi à l'établissement du budget de 2004-2005 et à l'élaboration des rapports sur le rendement pour 2003-2004;

- un cadre de gestion du risque a été élaboré et intégré à la prise de décisions touchant les opérations et l'affectation des ressources;
- la CISR a instauré une fonction interne d'évaluation et de vérification, et s'affaire à mettre en œuvre son plan triennal.

Grâce aux initiatives susmentionnées, la CISR a fait d'importants progrès dans la modernisation de ses pratiques de gestion ainsi que dans l'intégration plus poussée de l'information sur le rendement, des principaux facteurs de risque et des intérêts des intervenants dans les plans et décisions d'affaires.

Par ailleurs, l'ensemble des politiques opérationnelles[10] à la CISR encourage la cohérence, la simplicité et l'équité des processus des tribunaux et améliore la gestion des cas, ce qui contribue à la qualité globale du processus décisionnel. En 2003-2004, plusieurs politiques ont été mises à jour de façon à tenir compte des changements et des nouvelles exigences de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, y compris la *Politique sur le prononcé de vive voix des décisions et des motifs*. D'autres politiques ont été élaborées dans le but de favoriser la cohérence et l'équité dans le processus décisionnel et d'appuyer les changements apportés à la gestion des cas, notamment la *Politique sur l'harmonisation des documents à l'appui des guides jurisprudentiels et la Politique sur l'utilisation des directives du président*.

Modernisation de la gestion et du processus de sélection des décideurs de la CISR

En mars 2004, la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration a annoncé une réforme fondamentale afin de moderniser le processus de nomination des décideurs de la CISR et des futurs présidents de cette dernière. Le président de la CISR est maintenant pleinement responsable de la sélection et de la qualité des décideurs de la CISR. Ce nouveau processus de sélection indépendant et fondé sur le mérite garantit que seuls les candidats hautement qualifiés sont retenus en vue d'une nomination. Cette réforme constitue une autre étape dans l'évolution des processus de la CISR en vue d'assurer la qualité et l'efficacité du processus décisionnel et de répondre au contexte de plus en plus complexe dans lequel la CISR évolue.

Les modifications fondamentales au nouveau processus[11] de sélection des décideurs nommés par décret concernent des questions de responsabilisation, de mérite et d'indépendance. Les qualités des candidats seront évaluées, à l'aide de critères objectifs, en fonction de nouvelles normes de compétence renforcées afin de s'assurer que les candidats possèdent les connaissances, les aptitudes et les qualités personnelles voulues. Les éléments clés du nouveau processus de sélection comprennent un comité consultatif indépendant représentatif de la société canadienne et un jury de sélection,

[10] Pour plus d'information sur les politiques de la CISR, voir http://www.irb-cisr.gc.ca/fr/ausujet/politiques/index_f.htm.

[11] Pour plus d'information sur le processus, voir http://www.irb-cisr.gc.ca/fr/ausujet/emplois/mem_f.htm

composé d'experts ayant une connaissance approfondie de la CISR et de ses processus décisionnels. Le rôle indépendant du comité consultatif en ce qui a trait à la vérification des compétences et à l'application des critères fondés sur le mérite des candidats renforcera davantage l'intégrité du processus de sélection.

En 2003-2004, la CISR a élaboré un nouveau profil de compétences des décideurs ainsi que les outils nécessaires à l'appui de la mise en œuvre du nouveau processus de sélection et à l'intégration des nouveaux critères fondés sur le méride dans son processus d'évaluation du rendement. En 2004-2005, tous les décideurs actuellement en poste seront évalués en fonction de ces nouvelles normes. En outre, le renouvellement des mandats des décideurs reposera sur les nouveaux critères d'évaluation. La CISR prévoit adopter d'autres initiatives en vue de moderniser davantage la gestion des décideurs nommés par décret.

Gestion stratégique des ressources humaines

La CISR s'est affairée, en 2003-2004, à jeter les assises d'un cadre de gestion des ressources humaines axé sur les compétences en adoptant un dictionnaire de compétences, fruit de la collaboration des groupes de consultation et des groupes d'experts. En outre, les cours et les séances de perfectionnement professionnel, comme le *Programme de leadership et de perfectionnement des compétences en gestion*, ont principalement appuyé le processus d'audience et ont doté les décideurs et le personnel des outils voulus pour mener à bien leur travail dans le contexte des pressions découlant de la charge de travail, du cadre législatif relativement nouveau et des changements découlant des grandes initiatives d'amélioration.

Perfectionnement professionnel

En 2003-2004, le plan d'apprentissage organisationnel a permis d'appuyer les priorités stratégiques, notamment améliorer la qualité et la cohérence du processus décisionnel, réduire le délai du prononcé des décisions et accroître la productivité des tribunaux dans leur ensemble. Ce plan d'apprentissage a permis par ailleurs de répondre aux besoins d'apprentissage des décideurs et du personnel professionnel qui appuient le processus d'audience. Par exemple, une formation ciblée a permis aux décideurs de rendre de vive voix un plus grand nombre de décisions en matière d'asile au terme de l'audience et aux agents de protection des réfugiés de s'adapter au nouvel ordre des interrogatoires en salle d'audience. Les décideurs et les employés ont été formés pour traiter les cas avec plus d'efficacité et le personnel a reçu, dans le cadre de plans d'apprentissage individuels et collectifs, d'autre cours visant à appuyer les initiatives d'amélioration de la gestion des cas et du processus décisionnel.

Initiatives touchant les ressources humaines

La CISR a continué, tout au long de 2003-2004, de jeter les assises requises pour appliquer la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, y compris la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, assises qui permettent d'adapter les processus de nomination de façon à mieux

répondre aux besoins ministériels et qui, en conséquence, donne aux gestionnaires la marge de manœuvre voulue pour doter, gérer et diriger les équipes dans le but d'obtenir des résultats pour les Canadiens. En outre, en reconnaissant qu'il est essentiel pour réaliser son mandat que ses effectifs soient compétents, motivés et représentatifs, la CISR a doté les employés des outils voulus pour réaliser les priorités organisationnelles et atteindre les objectifs opérationnels. En 2003-2004, les initiatives suivantes ont été lancées :

- accroître la responsabilisation à l'égard de la gestion des ressources humaines, en incluant les objectifs de leadership et de la gestion des ressources humaines dans les Ententes de gestion du rendement des cadres, et en entreprenant l'examen de la délégation aux gestionnaires des responsabilités à l'égard des activités touchant les ressources humaines pour, en bout de ligne, accroître les responsabilités de ces derniers relativement à diverses activités en matière de ressources humaines;
- optimiser le recours aux renseignements sur les ressources humaines en mettant à niveau son système de gestion des renseignements relatifs aux ressources humaines conçu à cette fin, *PeopleSoft 8*, lequel donne à la CISR la capacité accrue d'analyser et de planifier les ressources humaines de l'organisation, et en lançant un nouveau programme d'entrevues de départ. L'information ainsi recueillie permettra à la direction de prendre les mesures voulues pour améliorer le milieu de travail et donnera le ton à l'élaboration de stratégies ciblées de maintien en poste des effectifs;
- jeter les assises d'un cadre de gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Outre l'adoption du dictionnaire des compétences, la CISR a établi le profil des compétences des agents de protection des réfugiés, des décideurs du tribunal chargé des enquêtes et des contrôles des motifs de détention et des décideurs nommés par décret. Ces profils de compétences seront d'une aide inestimable dans le recrutement, la formation, le perfectionnement professionnel ainsi que dans d'autres importantes initiatives touchant les ressources humaines au sein de la CISR;
- renforcer l'engagement de la CISR au chapitre de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel en adoptant une nouvelle *Politique sur les congés d'étude*, un élément important de la stratégie d'acquisition continue du savoir et qui assure que la CISR demeure une organisation apprenante;
- encourager les bonnes relations patronales-syndicales en amorçant des discussions avec le Comité national de consultation patronale-syndicale afin d'en arriver à un terrain d'entente sur ce qu'est l'élaboration conjointe et en présentant la liste des éventuelles initiatives susceptibles d'être ultérieurement réalisées conjointement.

Intensification des communications

Depuis la création de la CISR, il y a 15 ans, l'organisation et le contexte dans lequel elle fonctionne ont évolué considérablement. L'attention des médias pour les questions de plus en plus complexes touchant les immigrants et

les réfugiés a entraîné un intérêt accru, parmi les Canadiens, pour la politique et les pratiques gouvernementales dans ce secteur. Les intervenants et les représentants élus veulent bien comprendre la façon dont la CISR tranche les demandes d'asile et les cas d'immigration. En outre, ils cherchent à obtenir l'assurance que le processus décisionnel de la Commission est équitable et appliqué conformément à la loi.

En réponse à cet intérêt accru, la CISR a établi, en décembre 2003, une stratégie de communication dans le but de mieux faire comprendre son mandat, la complexité du contexte de travail dans lequel elle évolue et la façon dont son travail symbolise les valeurs canadiennes. À cet égard, la Commission a, entre autres, réorganisé son site Web, qui affiche les directives procédurales et les résumés de certaines décisions. Par ailleurs, les bulletins régionaux et nationaux, tels que *Lexchange* et *Nouvelles de la CISR*, ont permis d'informer les intervenants des nouvelles initiatives et des modifications aux pratiques. La Commission a également participé aux activités des intervenants et des médias en vue de mieux faire comprendre le système canadien d'immigration et de protection des réfugiés.

Utilisation novatrice de la technologie

Pour gérer la charge de travail élevée et répartie entre ses bureaux régionaux, la CISR utilise des systèmes et des outils technologiques de pointe qui permettent à ses décideurs et à ses employés de partager et d'échanger l'information, de faciliter la préparation des cas, de gérer le cheminement des cas, de consulter les intervenants et de communiquer avec eux.

En mai 2003, la CISR a reçu du Conseil du Trésor l'approbation finale pour mettre en place le Système de gestion des cas intégré (SGCI). Le SGCI donnera à la CISR la capacité de gérer avec efficience le cheminement d'un grand nombre de cas, depuis la réception jusqu'à la décision définitive, dans les activités du siège de la CISR et des régions. Il donnera aux employés de la CISR un accès à toute l'information voulue pour gérer et traiter les cas des trois tribunaux à partir d'un seul écran. Une fois terminé, en 2005-2006, le SGCI permettra à la CISR :

- d'informatiser les processus opérationnels manuels et de rationaliser le traitement des cas;
- d'abréger les délais de traitement;
- de réduire le coût global de traitement des demandes d'asile;
- de promouvoir la cohérence dans le processus décisionnel;
- d'accroître la sécurité et l'intégrité des données;
- d'améliorer l'infrastructure actuelle de la technologie de l'information de la CISR;
- de contribuer à l'initiative Gouvernement en direct du gouvernement du Canada en fournissant un portail Web pour échanger l'information avec les intervenants.

L'élaboration du SGCI se fait en trois étapes, chacune d'elles étant destinée à répondre aux besoins respectifs des trois tribunaux. Par exemple, la première étape

consistera à intégrer les processus du tribunal chargé de la protection des réfugiés et donnera lieu à quatre modules, chacun offrant des fonctionnalités additionnelles. Le premier module, élaboré durant le dernier exercice, a été mis en application en juin 2004, offrant une infrastructure informatique moderne et remplaçant le désormais désuet Système de gestion des types de données concernant les demandes d'asile.

En 2003-2004, la CISR a installé du matériel d'enregistrement audionumérique dans ses salles d'audience à Toronto. En remplaçant ainsi les enregistreurs analogiques, la CISR a amélioré la qualité du son, facilité le partage de l'information et réduit les besoins en archivage.

Relations efficaces avec les partenaires du portefeuille de l'immigration et de la protection des réfugiés

En tant que partenaires principaux du portefeuille visant les immigrants et les réfugiés, CIC et la CISR ont créé des mécanismes de communication et de concertation au sujet des questions liées à la gestion globale du portefeuille. En 2003-2004, des liens similaires ont été établis avec la nouvelle ASFC. Ces relations tiennent compte de l'importance accordée au maintien de l'indépendance de la CISR et de ses décideurs et respectent le principe de gestion intégrée du portefeuille. En outre, les relations avec CIC tiennent compte du fait que ce dernier peut être partie aux procédures de la CISR.

Les trois organismes ont continué de partager les renseignements voulus à l'appui du contrôle de sécurité préliminaire des demandeurs d'asile.

Les plans visant à réviser *l'Entente cadre administrative* de 1996, qui établit les composantes principales de la relation institutionnelle entre CIC et la CISR, ont été reportés en raison de la création de l'ASFC. Cette entente sera revue et mise à jour en 2004-2005, en collaboration avec CIC et l'ASFC, afin de tenir compte de la situation actuelle et des initiatives respectives en matière de gestion des cas.

Avec l'entrée en vigueur, en avril 2004, des nouvelles dispositions réglementaires visant les avocats et les consultants en immigration qui peuvent comparaître devant la Commission, celle-ci a revu ses procédures pour tenir compte des nouvelles exigences.

Relations efficaces avec les clients et les intervenants

La CISR estime prioritaire d'entretenir des relations efficaces avec les clients et les intervenants de l'externe tout en maintenant son indépendance décisionnelle. Plusieurs initiatives ont été entreprises en 2003-2004 pour renforcer ces relations.

Relations efficaces avec les intervenants

La CISR a fait appel au Comité consultatif sur les pratiques et les procédures (CCPP)[12], une tribune nationale par le

[12] Sont membres de ce comité des organismes tels que l'Association du Barreau canadien, des associations professionnelles d'avocats spécialisés en immigration, le Conseil canadien pour les réfugiés et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR).

truchement de laquelle elle crée et entretient des relations avec les intervenants clés qui jouent un rôle important dans ses instances. Les réunions et les séances d'information ont donné l'occasion d'échanger de l'information et de discuter des questions touchant les nouveaux processus et les nouveaux outils instaurés dans le cadre des plans d'action et d'autres questions d'intérêt commun. La CISR a entamé un dialogue avec les intervenants pour s'assurer que leurs relations puissent suivre l'évolution des besoins et pour établir des approches et des mécanismes nouveaux et souples susceptibles d'appuyer des échanges ponctuels et une consultation efficace.

Les bureaux régionaux et les bureaux de district de la CISR ont aussi contribué à la création et à l'entretien de relations efficaces grâce aux tribunes établies avec les groupes d'intérêt locaux, notamment les consultants en immigration.

Amélioration des services à la clientèle

L'Initiative d'amélioration des services à l'échelle de l'administration fédérale a été lancée en 2001. Aux termes de cette initiative, les ministères et organismes doivent améliorer, de façon appréciable et mesurable, la satisfaction des clients à l'égard de leurs services. La CISR a dû reporter sa réponse en raison d'autres priorités et de pressions découlant de sa charge de travail. Elle prévoit élaborer une approche globale à la prestation des services axés sur les citoyens dans le but de réaliser des progrès à l'appui de cet engagement.

En 2003-2004, la CISR a continué à se concentrer sur les besoins des parties non représentées qui comparaissent devant elle et à répondre aux besoins particuliers des demandeurs d'asile et des appelants non représentés ainsi que des conseils non juristes. Ces activités sont importantes pour assurer l'équité des processus de la CISR et accroître l'accès à la justice.

En réponse à la situation de la Colombie-Britannique en ce qui a trait à l'aide juridique, la CISR a pris des mesures précises, notamment pour :

- informer les parties des changements apportés au financement de l'aide juridique;
- offrir aux personnes non représentées des séances d'orientation et d'information et leur fournir des documents d'information sur les processus de la CISR;
- créer une ligne téléphonique sans frais pour répondre aux demandes de renseignements plus nombreuses;
- tenir avant l'audience des réunions individuelles pour s'assurer que les demandeurs d'asile non représentés comprennent la nature des procédures et disposent de toutes les pièces à présenter en preuve.

La CISR a tenu, dans l'ensemble du pays, quatre fructueuses séances d'information à l'intention des conseils des appelants pour aider à accroître l'accessibilité et l'efficacité du MARL. Elle a élaboré des documents en langage clair sur le MARL, a notamment amélioré les lignes directrices sur la procédure et les pratiques concernant le MARL, et a lancé à l'automne 2003 le nouveau *Guide des appelants sur la conférence du MARL* pour aider les appelants non représentés.

Mécanisme de traitement des plaintes visant les procédures à la CISR

En 2003-2004, la CISR a continué de suivre de près l'application du *Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires*[13] adopté en octobre 1999 et, au besoin, a pris les correctifs qui s'imposaient. La CISR a été le premier tribunal administratif à établir une procédure officielle de traitement des plaintes concernant la conduite des commissaires (décideurs nommés par décret). Le Protocole reconnaît que des normes de conduite élevées sont exigées des agents de l'État, notamment les décideurs de la CISR, dont les décisions influent profondément sur la vie des gens.

En 2003-2004, 28 plaintes ont été déposées sous le régime du Protocole. Deux d'entre elles excédaient le cadre du Protocole; 21 ont été jugées sans fondement; une a été jugée fondée; et quatre sont toujours en instance. Un appel a été interjeté et a par la suite été jugé sans fondement.

Partage des pratiques exemplaires

La CISR fait partie intégrante du portefeuille canadien de l'immigration et de la protection des réfugiés. Elle tient par ailleurs un rôle, sur la scène internationale, dans les affaires intéressant les réfugiés. En 2003-2004, les liens qu'elle a tissés avec d'autres tribunaux au pays et à l'étranger lui ont permis de se tenir au fait des tendances et des pratiques nouvelles.

Recherche et protection des réfugiés

La CISR est un chef de file dans la collecte et la production de renseignements sur les pays d'origine. Ses publications sont largement utilisées par d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux du monde entier. Pour aider les pays étrangers à mettre sur pied leur système d'octroi de l'asile et/ou leur programme de recherche, la CISR a accueilli, en 2003-2004, plusieurs délégations : une du Bureau irlandais du Commissaire aux demandeurs d'asile, deux de la Commission mexicaine d'aide aux réfugiés, une de l'Afrique du Sud et une autre de la Suède.

Conseil des tribunaux administratifs canadiens

La CISR a continué à participer activement aux conférences annuelles du Conseil des tribunaux administratifs canadiens (CTAC)[14]. Ces conférences fournissent l'occasion à tous les tribunaux administratifs canadiens de partager les pratiques exemplaires et les nouvelles approches aux questions d'actualité. La

[13] Pour plus d'information sur le Protocole, voir http://www.irb-cisr.gc.ca/fr/ausujet/politiques/index_f.htm.

[14] Pour plus d'information sur le CTAC, voir http://www.ccat-ctac.org/fr/index.php.

CISR est un membre influent du CTAC, et ses représentants se démarquent par leur apport important, en tant que conférenciers et participants assidus.

Consultations intergouvernementales

En 2003-2004, la CISR a continué de participer aux activités du groupe de travail des renseignements sur les pays d'origine, sous l'égide du Groupe des consultations intergouvernementales (GCI) sur les politiques d'asile, de reconnaissance du statut de réfugié et de migration en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. Elle a aussi participé aux travaux du groupe de travail des données du GCI, qui analyse les données comparatives sur les demandes d'asile présentées dans les divers pays membres du GCI.

Le groupe de travail des renseignements sur les pays d'origine du GCI a tenu des discussions sur les questions relatives à la documentation touchant la Colombie et la Chine et a partagé les sources d'information utilisées pour l'Afghanistan. Pour déterminer les pratiques exemplaires chez les pays membres, le groupe de travail a examiné les modules de formation sur l'utilisation des renseignements sur les pays d'origine, la procédure d'assurance de la qualité des produits de recherche et la portée du mandat des programmes de recherche chez les pays membres. La CISR a joué un rôle de premier plan dans le lancement de certaines de ces initiatives et dans la diffusion de l'information aux pays membres.

Association internationale des juges aux affaires des réfugiés

La CISR a maintenu de solides relations de travail avec l'Association internationale des juges aux affaires des réfugiés (AIJAR), créée en 1997 pour promouvoir la normalisation des pratiques, des procédures et de l'interprétation du droit applicable aux réfugiés partout dans le monde[15].

En 2003-2004, le président de la CISR et le vice-président du tribunal chargé de la protection des réfugiés ont continué à jouer un rôle clé dans les activités du Conseil exécutif et du Comité de perfectionnement professionnel de l'AIJAR et dans d'autres activités connexes. La CISR a travaillé en collaboration avec des organismes décisionnels de protection des réfugiés des États-Unis pour créer la Section des Amériques de l'AIJAR et a obtenu le soutien voulu du Conseil exécutif afin de tenir la conférence inaugurale de la nouvelle Section au Costa Rica, en juin 2004. En vue de la prochaine Conférence mondiale de l'AIJAR, qui aura lieu en Suède en avril 2005, la CISR a dirigé des projets internationaux de recherche dans le domaine du droit des réfugiés et des droits internationaux de la personne.

Par ses travaux avec l'AIJAR et d'autres organismes, la CISR contribue à la promotion de systèmes d'octroi de l'asile de qualité tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Plusieurs pays ont emboîté le pas au

[15] Pour plus d'information sur l'AIJAR, voir http://www.iarlj.nl/.

Canada dans de nombreux domaines du droit et des pratiques touchant les réfugiés, notamment l'adoption de lignes directrices régissant la persécution liée au sexe modelées sur les directives de la CISR[16]. D'autres pays, comme les États-Unis et le Royaume-Uni, ont adopté des directives similaires à celles de la CISR pour régir l'audition de demandes d'asile reposant sur la crainte de persécution fondée sur le sexe.

Études comparatives d'autres systèmes d'octroi de l'asile

Les échanges avec les organismes d'octroi de l'asile d'autres pays permettent à la CISR de partager les pratiques exemplaires, les approches et les solutions. Ces échanges, qui permettent de prendre connaissance des moyens utilisés par les pays étrangers pour gérer leurs programmes d'immigration et de protection des réfugiés et d'en appliquer les leçons tirées dans le processus canadien, font partie intégrante des fonctions internationales du président de la CISR. En 2003-2004, le président a rendu visite au Service d'immigration et de naturalisation des États-Unis, à Washington, D.C. Il s'est également rendu en Angleterre, en Belgique, en Allemagne, en France et en Suède.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Le ministère des Affaires étrangères, l'Agence canadienne de développement international et CIC voient à gérer les relations du Canada avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)[17]. C'est CIC qui est le principal interlocuteur du HCR pour ce qui est des questions de protection des réfugiés. Au cours des dernières années, ces trois ministères ont concerté leurs efforts sur certaines initiatives du HCR. La CISR a continué de recevoir de CIC des comptes rendus sur les progrès réalisés et a engagé, au besoin, d'autres échanges directement avec le HCR au sujet des mesures visant la protection des réfugiés.

L'*Ordre du jour pour la protection*, adopté à l'unanimité en 2002 par le Comité exécutif du HCR lors de l'Assemblée générale de l'ONU, expose le cadre général de l'avenir de la protection des réfugiés. Le Canada a joué et continue de jouer un rôle essentiel dans l'élaboration de cet ordre du jour, qui définit les objectifs pluriannuels à atteindre pour renforcer progressivement cette protection au niveau international.

[16] Pour plus d'information sur les directives de la CISR, voir *Revendicatrices du statut de réfugié craignant d'être persécutées en raison de leur sexe*, voir http://www.irb-cisr.gc.ca/fr/ausujet/directives/women_f.htm.

[17] Pour plus d'information sur le HCR, voir http://www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home.

V. ANNEXES

Annexe 1 : Renseignements financiers

A. Aperçu du rendement financier

Même si les autorisations totales de la CISR (135,5 millions de dollars) sont demeurées essentiellement les mêmes que les dépenses prévues dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* (135,3 millions de dollars), certains mouvements importants de trésorerie sont à signaler. La CISR a reçu :

- une somme additionnelle de 4,3 millions de dollars provenant du report de fonds de 2002-2003 à 2003-2004;
- une somme additionnelle de 2,5 millions de dollars pour la conception, le développement et la mise en place du système de gestion des cas intégré (SGCI);
- une somme additionnelle de 1,4 million de dollars pour prendre en charge les coûts liés aux nouvelles conventions collectives.

Les éléments suivants sont venus réduire les sommes additionnelles reçues :

- une réduction nette de 5,2 millions de dollars du budget de la CISR, ce qui s'explique par la réduction de 8,9 millions de dollars de l'affectation à but spécial visant la traduction des décisions (pour mieux témoigner des coûts réels de cette initiative), dont 3,7 millions de dollars sont toujours compris dans les autorisations totales de la CISR même si ces fonds ne peuvent être utilisés;
- une réduction de 1,2 million de dollars en guise de contribution de la CISR à la réaffectation d'un milliard de dollars entreprise à l'échelle du gouvernement fédéral;
- une réduction de 1,4 million de dollars associée aux cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Les dépenses réelles pour l'exercice 2003-2004 se sont élevées à 122,8 millions de dollars, soit 12,7 millions de dollars de moins que les autorisations totales. Les ressources non utilisées sont attribuables principalement :

- à un surplus dans le compte d'affectation à but spécial pour la traduction des décisions (6,3 millions de dollars) qui s'explique principalement par la décision du gouvernement de reporter la mise sur pied de la Section d'appel des réfugiés et par la surestimation de la charge de travail;
- à un surplus de 2,7 millions de dollars dans les dépenses de fonctionnement de la CISR, comprenant un surplus de 1,8 millions de dollars du projet SGCI principalement attribuable à des retards dans l'acquisition de services de consultants dans le cadre du processus de passation des contrats de *Gouvernement en direct*;
- à la somme de 3,7 millions de dollars destinée à la traduction des décisions qui est demeurée dans les autorisations totales de la CISR même s'il n'était pas possible d'utiliser ces fonds.

B. Tableaux financiers

Les tableaux financiers présentés sous différentes rubriques dans cette section contiennent des données financières sommaires, notamment :

- *Budget principal des dépenses* – les dépenses approuvées dans la Partie II du Budget des dépenses;
- *Dépenses prévues* – les dépenses prévues au début de l'exercice, telles que présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*;
- *Autorisations totales* – le niveau des dépenses autorisé par le Parlement, y compris le *Budget supplémentaire des dépenses*, pour tenir compte de l'évolution des priorités, de l'augmentation des coûts et des événements imprévus;
- *Dépenses réelles* – les montants vraiment dépensés au cours de l'exercice 2003-2004 présentés dans les *Comptes publics*.

Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

Le tableau suivant indique le niveau des dépenses autorisé par le Parlement, y compris le Budget supplémentaire des dépenses et les autres autorisations.

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)[18]

	2003-2004			
Crédit	**Total du budget principal des dépenses**	**Total des dépenses prévues**	**Autorisations Total**	**Total des dépenses réelles**
Commission de l'immigration et du statut de réfugié				
10 Dépenses de fonctionnement	120,2	120,2	121,8	109,1
(S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	15,1	15,1	13,7	13,7
Total pour l'organisme	**135,3**	**135,3**	**135,5**	**122,8**

Pour tout renseignement supplémentaire, voir Aperçu du rendement financier.

[18] Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre aux totaux indiqués.

Tableau 2 — Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Le tableau suivant indique en détails la répartition des dépenses totales prévues, des autorisations (en italiques) et des dépenses réelles (en caractères gras) pour 2003-2004, par secteur d'activité.

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)[19]

Secteurs d'activité	ETP	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : recettes disponibles	Total des dépenses nettes
Protection des réfugiés							
– Dépenses prévues	813	69,4	–	–	69,4	–	69,4
– *autorisations totales*	–	*88,4*	–	–	*88,4*	–	*88,4*
– **dépenses réelles**	**835**	**82,7**	**–**	**–**	**82,7**	**–**	**82,7**
Enquêtes et contrôles des motifs de détention							
– dépenses prévues	50	5,6	–	–	5,6	–	5,6
– *autorisations totales*	–	*9,7*	–	–	*9,7*	–	*9,7*
– **dépenses réelles**	**50**	**7,5**	**–**	**–**	**7,5**	**–**	**7,5**
Appels en matière d'immigration							
– dépenses prévues	72	5,7	–	–	5,7	–	5,7
– *autorisations totales*	–	*8,7*	–	–	*8,7*	–	*8,7*
– **dépenses réelles**	**70**	**7,9**	**–**	**–**	**7,9**	**–**	**7,9**
Gestion et services généraux							
– dépenses prévues	265	54,6	–	–	54,6	–	54,6
– *autorisations totales*	–	*28,6*	–	–	*28,6*	–	*28,6*
– **dépenses réelles**	**245**	**24,8**	**–**	**–**	**24,8**	**–**	**24,8**
Total							
– dépenses prévues	1 200	135,3	–	–	135,3	–	135,3
– *autorisations totales*	–	*135,5*	–	–	*135,5*	–	*135,5*
– **dépenses réelles**	**1 200**	**122,8**	**–**	**–**	**122,8**	**–**	**122,8**
Autres recettes et dépenses							
Recettes non disponibles							
– dépenses prévues							–
– *autorisations totales*							–
– **dépenses réelles**							**–**
Coût des services offerts par d'autres ministères							
– dépenses prévues							19,8
– *autorisations totales*							–
– **dépenses réelles**							**18,9**
Coût net du programme							–
– dépenses prévues							155,1
– *autorisations totales*							–
– **dépenses réelles**							**141,7**

Les écarts entre les dépenses prévues et les autorisations totales pour chaque secteur d'activité sont expliqués sous la rubique Aperçu du rendement financier.

[19] Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre aux totaux indiqués.

Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales

Le tableau suivant donne un aperçu historique des dépenses par secteur d'activité. Il comprend également une comparaison entre les dépenses totales prévues pour 2003-2004 et les dépenses réelles figurant dans les *Comptes publics*.

Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)[20]

Secteurs d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	2003-2004 Dépenses prévues	2003-2004 Autorisations totales	2003-2004 Dépenses réelles
Protection des réfugiés	55,4	63,4	69,4	88,4	82,7
Enquêtes et contrôles des motifs de détention	4,2	4,7	5,6	9,7	7,5
Appels en matière d'immigration	5,2	6,1	5,7	8,7	7,9
Gestion et services généraux	39,7	42,6	54,6	28,6	24,8
Total	**104,5**	**116,8**	**135,3**	**135,5**	**122,8**

Tableau 4 – Passif éventuel

Passif éventuel (en millions de dollars)

	Montant des éléments de passif éventuel		
	Au 31 mars 2002	Au 31 mars 2003	Courant au 31 mars 2004
Revendications et causes en instance ou imminentes	22,6	6,8	6,8
Total	**22,6**	**6,8**	**6,8**

[20] Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre aux totaux indiqués.

Annexe 2 : Description de l'organisation

A. Responsabilités

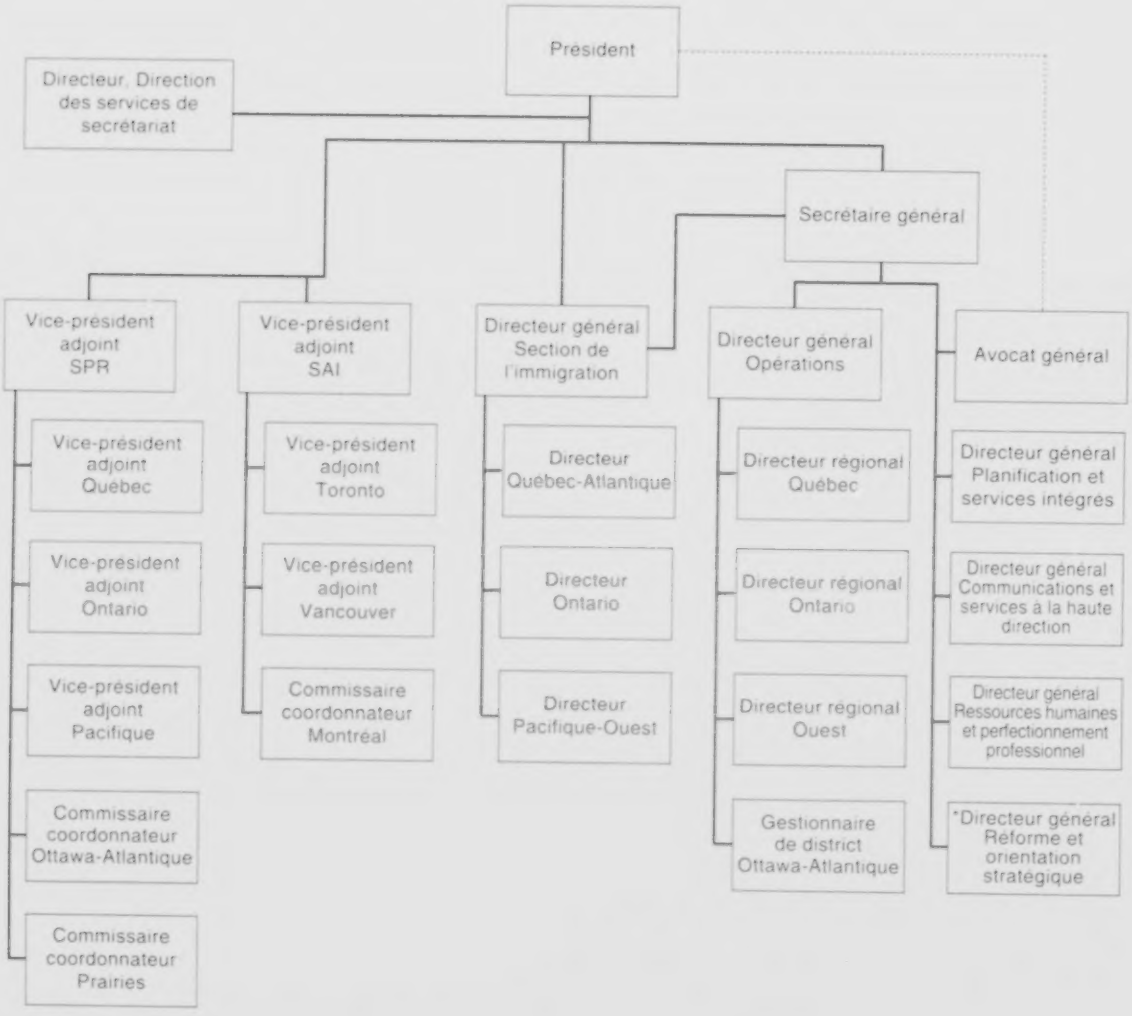
Le président est le premier dirigeant de la CISR ainsi que son principal porte-parole. Il assure un leadership et une orientation globales aux tribunaux de la CISR. Il est tenu d'articuler et de promouvoir la vision de la CISR, qui unit tout le personnel vers un objectif commun, soit de rendre en temps opportun des décisions équitables sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés. En plus des vastes responsabilités qui lui incombent en matière de gestion des personnes nommées par décret, il exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi afin d'aider les décideurs à accroître la cohérence, la qualité et l'efficacité du processus décisionnel. Le président rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration.

La secrétaire générale fait fonction d'administratrice en chef des opérations de la CISR et rend des comptes au président de la CISR. Elle est responsable des opérations et de l'administration globale des trois tribunaux de la CISR. La secrétaire générale est également responsable d'environ 1 000 fonctionnaires, y compris ceux qui assurent un soutien direct aux activités décisionnelles.

Deux vice-présidents et un directeur général sont responsables du processus décisionnel de chacun des trois tribunaux et rendent compte au président de la CISR :

- le vice-président du tribunal de la Protection des réfugiés, nommé par décret, est responsable d'environ 190 décideurs;
- le directeur général du tribunal chargé des enquêtes et des contrôles des motifs de détention, nommé sous le régime de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, est responsable d'environ 30 décideurs;
- le vice-président du tribunal d'Appel en matière d'immigration, nommé par décret, est responsable d'environ 30 décideurs.

B. Organigramme de la CISR



Légende
SPR Section de la protection des réfugiés
SAI Section d'appel de l'immigration

*Poste temporaire

Le siège de la CISR est à Ottawa. Il y a des bureaux à Vancouver, Calgary, Toronto, Ottawa et Montréal.

Annexe 3 : Autres renseignements

Dispositions législatives et réglementaires appliquées*

Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés
(L.C. de 2001, ch. 27)

Règlement sur l'immigration et la protection des réfugiés
(DORS/2002-227)

Règles de la Section de la protection des réfugiés
(DORS/2002-228)

Règles de la Section de l'immigration
(DORS/2002-229)

Règles de la Section d'appel de l'immigration
(DORS/2002-230)

Règles sur le serment professionnel ou la déclaration (Commission de l'immigration et du statut de réfugié)
(DORS/2002-231)

Dispositions législatives et réglementaires anciennement appliquées**

Loi sur l'immigration (L.R.C. 1985, c. I-2, dans sa version modifiée)

Règles de la section du statut de réfugié
(DORS/93-45)

Règles de la section d'appel de l'immigration (DORS/93-46, dans sa version modifiée)

Règles de la section d'arbitrage
(DORS/93-47)

Renseignements supplémentaires

Pour de plus amples renseignements sur la CISR, visiter le site Web de la CISR, au www.cisr-irb.gc.ca, ou communiquer avec la Direction des communications, au (613) 947-0803.

* Sont entrées en vigueur le 28 juin 2002.
** Étaient en vigueur avant le 28 juin 2002.

Processus de la CISR

Chacun des trois tribunaux de la CISR dispose de son propre processus, en fonction du type de cas traité. Pour plus d'information sur :

- le processus de demande d'asile, voir http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/rpdp_f.htm
- le processus d'enquête, voir www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/ahp_f.htm
- le processus de contrôle des motifs de détention, voir www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/drp_f.htm
- le processus d'appel du refus d'une demande de parrainage, voir www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/sap_f.htm
- le processus d'appel de mesures de renvoi, voir www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/roap_f.htm